

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

*Alma Mater del Magisterio Nacional*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



MONOGRAFÍA

**La estrategia de la diversificación en la producción en una empresa para  
un mercado competitivo.**

Examen de suficiencia profesional Res. N° 420-2019-D-FACE

Presentada por:

**Limaco Salcedo, Luis Albert**

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Carrera profesional: Administración de Empresas

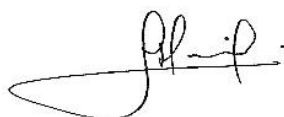
Lima, Perú

**2020**

**MONOGRAFÍA**

**La estrategia de diversificación en la producción en una empresa para un  
mercado competitivo.**

Designación de Jurado Resolución N° 448-2019-D-FACE



---

**Dr. Merino Solsol, Luis Antonio**

Presidente



---

**Dr. Aguilar Ibarra, Alberto Félix**

Secretario



---

**Mg. Salas Pittman, Quintter Larry**

Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación  
fue realizado gracias al apoyo de  
mis padres, a quienes se lo dedico.

### **Agradecimiento**

Las gracias en primer lugar a mis padres  
por el permanente apoyo. A mis docentes;  
quienes me enseñaron y orientaron los conceptos  
y  
líneas de su investigación para el logro de mi  
carrera profesional.

## Índice de contenidos

Portada .....	i
Hoja de firmas de jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de contenidos .....	v
Introducción .....	vii
Capítulo I. Estrategia.....	9
1.1    Concepto .....	9
1.2    Niveles de estrategia .....	11
1.3    Proceso de planeación de estrategias .....	13
Capítulo II. Mercado .....	15
2.1    Concepto .....	15
2.2    Segmentación de mercado .....	15
2.3    Análisis macro y micro ambiente .....	17
Capítulo III. Producto .....	21
3.1    Concepto ... ..	21
3.2    Tipos de productos .....	21

3.3	Ciclo de vida del producto .....	22
3.4	Matriz BCG .....	23
Capítulo IV. Estrategia de diversificación .....		25
4.1	Concepto .....	25
4.2	Diversificación relacionada .....	28
4.3	Diversificación no relacionada .....	29
Aplicación práctica .....		31
Síntesis .....		36
Apreciación crítica y sugerencias .....		38
Referencias .....		40
Apéndices .....		41

## Introducción

El Trabajo de investigación titulado “la estrategia de la diversificación en la producción en una empresa para un mercado competitivo”, fue elaborado bajo la estructura presentada en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Con el desarrollo de esta monografía espero contribuir a futuras investigaciones o complementar el conocimiento de aquellos estudiantes o profesionales sobre la estrategia de diversificación en una empresa para un mercado competitivo.

El presente Trabajo de investigación está compuesto por cuatro capítulos:

Capítulo I, se presenta el concepto, niveles y planeación de estrategias.

Capítulo II, se presenta el concepto de mercado, segmentación de mercados y macro y microambiente.

Capítulo III, se presenta producto, tipos de productos, ciclo de vida y matriz BCG.

Capítulo IV, se presenta la estrategia de diversificación, conceptos, diversificación relacionada y no relacionada.

Asimismo, se trata de una aplicación práctica en la empresa AJEGROUP, referente a su visión, misión y objetivos de la empresa.

Por último, se hace la síntesis de la investigación, la apreciación crítica, sugerencias, así como las referencias donde se consignan las fuentes del trabajo. Se aprecia los apéndices que sirvieron de soporte ilustrativo de todo el trabajo de investigación. Cabe destacar que estas figuras justifican el análisis de los niveles de las estrategias del mercado

en las macro y micro empresas, el ciclo de vida de los productos; y, la matriz BCG y Ansoff. Indudablemente se obtuvo resultados positivos de todas las investigaciones.



## **Capítulo I**

### **Estrategia**

#### **1.1 Concepto**

Según los especialistas de la Real Academia Española (2009); la estrategia es un procedimiento compuesto por un grupo de reglas que permite tomar la decisión correcta según la circunstancia.

En otras palabras, es una guía, plan que permite a la empresa, sin importar el sector o actividad económica en el cual se desarrolle, lograr sus objetivos planteados por los directivos u administradores de la alta dirección corporativos, puesto que ellos son los que lo plantean en base a un análisis minucioso de diversos factores, sea macroeconómico, microeconómico, análisis de la empresa FODA a fin de lograr una superioridad ante sus competidores en un mercado tan competitivo como lo es hoy en día.

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2015) describieron:

Plan de acción (...) representa un compromiso a una serie de decisiones.

- Como atraer o satisfacer al cliente.
- Como competir contra los rivales.
- Como posicionar la empresa en el mercado.
- Como responder a las cambiantes condiciones económicas y el mercado.
- Como aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer a la empresa.
- Como alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa (p.3).

La estrategia se formula en base a la misión, visión y objetivos de la empresa, bajo las cuales realiza sus actividades, que permitirán a la empresa ser competitivas en el mercado, no solo en el corto sino en el largo plazo; trayendo consigo que la empresa crezca y pueda diversificarse hasta llegar a mercados globales. Sin embargo, una empresa que desarrolle un plan estratégico que no esté alineado a los 3 puntos antes mencionados, tenderá a fracasar en cualquier momento; puesto que un plan estratégico está formulado por varias estrategias y al llevarse a cabo la implementación de la estrategia, no se adecuará a la empresa, sino que la empresa se tendrá que adecuar a la estrategia, lo que traerá consigo pérdidas significativas a la empresa como en costos, tiempo, clientes.

Thompson et al. (2015) indicaron que la formulación y ejecución óptima de una estrategia dependerá de su claridad y razonabilidad, puesto que es la función que la gerencia elabore de la manera correcta sus estrategias de trabajo, una empresa no logra obtener los resultados de crecimiento por direccionarse con estrategias absurdas, copiadas; ya que una buena estrategia es la receta para crecer en los negocios.

Como se mencionó antes en la elaboración de la estrategia debe existir coherencia con la misión y visión de la empresa; para que los siguientes en la jerarquía de mando de la empresa puedan crear su propia estrategia basada en el plan estratégico y así cada área pueda lograr los objetivos propuestos.

## 1.2 Niveles de estrategia

El elaborar una estrategia es como un pequeño rompecabezas en donde cada parte, es fundamental para algo único o distinto; por ello, al igual que existen niveles jerárquicos de la empresa (N. estratégico, N. administrativo, N. del conocimiento, N. operativos); también los hay en la estrategia, los cuales se denominan dirección estratégica y está compuesto por 3 niveles los cuales son:

- Nivel corporativo
- Nivel competitivo
- Nivel funcional

Robbins & Coulter (2014) en el libro Administración describen las tres estrategias de la siguiente manera:

### Nivel corporativo

Los que se ubican en este nivel son los altos ejecutivos, directores; quienes se encargan de determinar el rubro o línea de negocio en el cual la empresa desarrollará sus actividades económicas, aparte de determinar cuál es el objetivo que quiere lograr en determinados periodos. Para determinar ello se basan tanto en la misión y visión de la empresa u organización, que son en otras palabras la razón de ser de la empresa.

En base a ello los del nivel corporativo toman la decisión de cómo actuar en el mercado ya sea planteándose el objetivo de crecer, ingresando en otros mercados, implementando un nuevo producto a su cartera e incurrir en mercados en el extranjero lo cual se denomina “diversificación de producto”, crecer linealmente, lo cual se refiere a la cadena de valor de una empresa, crecer hacia atrás en otras palabras ser uno mismo su

proveedor, o crecer hacia adelante, lo cual se refiere a ser uno mismo su distribuidor a fin de reducir costos, tiempo y retrasos.

Otra decisión que toman es de mantener la actividad económica de la empresa estable sin cambios, ya sea cuando se observan ciertos cambios en el entorno sea (político, económico o social) lo cual no le permitirá a la empresa crecer y por ello la decisión correcta es la de mantener estable a la empresa, mantener la producción de los productos sin cambio alguno, desarrollar sus actividades en el mismo mercado. De modo que no le permite a la empresa crecer, pero tampoco no le permite tener pérdidas.

Y la renovación la cual es tomada en momentos en que la empresa desee superar imprevistos que llegue a tener durante sus actividades.

#### Nivel de competitividad

En este nivel correspondiente en la jerarquía de nivel de estrategia, se determina qué acciones, estrategias utilizará la empresa para competir. Si se considera una empresa que no se ha diversificado ya sea en producto o mercado, esta estrategia se enfocará en su mercado actual o principal. Sin embargo, si se considera una empresa que tenga una cartera de productos en otras palabras que abarque diversos productos o negocios, en este caso cada negocio o producto tendrá su estrategia competitiva que le permita tener mayores resultados.

Por otro lado, el autor Hernández, (2016) describió a Unidad Estrategia de Negocios (UEN) como el área autónoma de la empresa que no es independientemente en sí de las otras unidades ya que se direccionan a la estrategia principal de la empresa. Porque cada unidad estratégica cuenta con su propia misión y competidores diferentes.

## Estrategia funcional

En esta estrategia ubicada en lo último de la jerarquía es en donde se ve la manera de poder lograr los objetivos institucionales aplicando la estrategia en cada área que compone la empresa, las diferentes funciones, ya sea finanzas, recursos humanos, producción, área de informática, marketing, entre otros, puesto que cada uno contribuye a que la empresa logre una mejor productividad y competitividad, basándose en la estrategia corporativa.

### **1.3 Proceso de Planeación de Estrategias**

La elaboración de las estrategias de una empresa está basada como se mencionó anteriormente en varios análisis, a fin de poder elaborar las estrategias correspondientes según sea en giro de negocio en el cual la empresa se desarrolle en el mercado, algunos autores lo denominan de diferentes formas como:

Robbins & Coulter (2014) describió: “Proceso de administración estratégica, proceso de 6 paso” (p.242).

Kotler & Keller (2016) Describió: “Proceso de Planeación Estratégica de Unidades de Negocio” (p. 48).

Al analizar los procesos de cada autor se optó por considerar el proceso de Robbins & Coulter (2014) el cual se ve a continuación:

- Paso 1

Identificación de la Misión, Visión, Objetivos de la organización: Permite saber hacia dónde apunta la empresa y su propósito.

- Paso 2 y 3

Análisis FODA: esta estrategia permite a la empresa conocerse más a fondo realizando un análisis interno y conocer lo que lo rodea análisis externo.

Análisis interno: Fortalezas, Debilidades.

Análisis Externo: Oportunidades, Amenazas.

- Paso 4

Formulación de la estrategia: En este paso los de la alta dirección toman la decisión de qué estrategias utilizarán una vez que conocen a la empresa “análisis FODA”, en base a las estrategias lograr sus objetivos planteados. Como se mencionó anteriormente existen tres niveles en los cuales se formulan las estrategias (Corporativos, competitivos y funcionales) y en cada una de ellas se formulan estrategias para conseguir un mismo propósito, una empresa competitiva.

- Paso 5

Implementación de Estrategias: Una vez elaborado las estrategias, se procede a implementarlas en cada nivel, el resultado que se obtenga dependerá de cómo se ejecute o direcciona cada una de ellas, se observará cómo se desarrolla la empresa.

- Paso 6

Evaluación de resultados: en esta etapa se analiza los resultados obtenidos; para si es necesario realizar un reajuste de las estrategias a fin de mejorar los resultados que tenga la empresa.

## **Capítulo II**

### **Mercado**

#### **2.1 Concepto**

El mercado es el área en donde se intercambian bienes o servicios a fin de satisfacer alguna necesidad a cambio de algo, sea económico u otro producto o servicio. A dicha acción se denominaba anteriormente trueque o permuta, dar para recibir algo a cambio, en el mercado los dos participantes son denominados: ofertante, demandante.

El mercado de hoy en día es muy competitivo, existen diversos ofertantes producto de la globalización; por ello es que las empresas optan por segmentar el mercado al cual se enfocarán y realizar un análisis del nicho al cual incurrirán, para tomar la decisión correcta.

#### **2.2 Segmentación de Mercado**

Según los especialistas de la Real Academia Española (2009) son grupos de la sociedad que son agrupados según sus diferencias y a los que la empresa dirige su política comercial

En otras palabras, los segmentos de mercado son un grupo de consumidores seleccionados de un todo al cual la empresa se enfoca en cubrir sus necesidades mejor que la competencia.

Como se mencionó el mercado hoy en día está segmentado por diferentes factores, como: geográfico, demográfico, psicológico o psicográfico, conductual.

#### Segmentación geográfica:

Se refiere a dividir en ciertos grupos el mercado como: naciones, país, regiones, provincias, ciudades; en otras palabras, ciertos ambientes geográficos que serán seleccionados por cada empresa para ofrecer sus productos a través de algunas estrategias que empleen, los ambientes geográficos que seleccionen son o están relacionados con la línea de negocio o productos que ofrece la empresa.

#### Segmentación demográfica:

Este tipo de segmentación permite delimitar el mercado objetivo al cual apunta la empresa, es decir se analiza la población según: edad, ingreso económico, tamaño de la familia, sexo, profesión, nivel de estudio, estado socioeconómico, religión o cultura.

#### Segmentación psicográfica:

En esta segmentación se encuentran el análisis de la persona como sus valores, actitudes, estilo de vida, personalidad que permitirá conocer a su público objetivo.

#### Segmentación conductual:

En la parte conductual se analiza el comportamiento del consumidor en relación a las marcas y productos que hay en el mercado, se considera variables como, por ejemplo: uso, calidad, frecuencia de compra, precio de los productos (financiamiento).



El analizar correctamente cada segmento permitirá a la empresa poder elaborar correctamente la estrategia y traerá consigo una rentabilidad esperada.

### **2.3 Análisis macro y micro ambiente**

Al considerar el mercado al cual la empresa desea enfocarse se consideran también factores tanto del macroambiente como del microambiente, los cuales repercuten de manera ya sea directa como indirecta.

A continuación, se analiza cada ambiente:

Macroambiente:

Al referirnos al macroambiente, debemos tener en cuenta seis componentes que repercuten en la toma de decisiones y en la elaboración de estrategias para que la empresa pueda sobresalir en el entorno competitivo donde desarrolla sus actividades. Los seis componentes son conocidos también por la abreviación de sus siglas, conocido como análisis PESTEL.

- Político:

Se analiza el entorno político de la empresa sea a nivel nacional, regional o local, puesto que, si existiese una inestabilidad política, significaría un riesgo para la inversión.

- Económico:

Se refiere a condiciones o cuestiones económicas que puedan afectar al funcionamiento de la empresa tanto en el presente como en el futuro, ya sea una devaluación de la moneda, incremento tasas de interés.

- Sociocultural:

En esta parte se refiere a factores demográficos y psicográficos que afecten el desarrollo de la empresa, ello se hace presente a través de las tendencias o modas que son cambiantes.

- Tecnológico:

Se refiere al cambio tanto tecnológico como científico, es un factor importante a tener en cuenta para un entorno competitivo como por el cual las empresas de hoy en día son partícipes; ya que estar actualizados o informado del cambio tecnológico significa poder tomar decisiones para reducir costos, tiempo, conectividad e información sobre todo del entorno. Una empresa que no se desarrolle junto a la tecnología no tendrá las mismas posibilidades de éxito, que las que utilicen la tecnología actualizada y utilizada correctamente.

- Ecológico:

En este factor se analiza el medioambiente, que es un punto importante que hoy en día se toma en cuenta, ya que toda empresa que crezca, debe tener conciencia social, debe desarrollar sus funciones sin dañar el medio ambiente, conocido como RSE, otro punto y que se analiza son los cambios climáticos que puede afectar tanto directa como indirectamente a la empresa sea, agricultora, productora, distribuidora, servicios, entre otras.

- Legal:

Se refiere a las normas, leyes que existan y que la empresa debe cumplir como, por ejemplo, salud y seguridad ocupacional, ley del empleo, protección al consumidor,

antidiscriminación, protección al medioambiente, las cuales son reguladas por entidades como OSIPTEL, OSINERG, SUNASS, OSITRAN, SBS, INDECOPI.

Microambiente:

El análisis del microambiente o también conocido como las 5 fuerzas de Porter, es un análisis del ambiente que rodea a la empresa y que está relacionada con el análisis FODA.

Cada entorno es diferente para cada empresa según sea su línea de negocio, ya que este análisis permitirá a la empresa conocer a sus competidores y elaborar estrategias que permitan superarlos.

Las 5 estrategias que plantea Porter son:

- Nuevos competidores:

Se utiliza para conocer a la competencia que se desarrolla en la misma línea de negocio y ofrecen el mismo producto.

- Poder de negociación de los proveedores:

Utilizada por las empresas para obtener los productos o insumos necesarios de la mejor calidad posible al menor precio posible, ya que tanto la empresa como los proveedores buscan tener la mayor ganancia.

- Poder de negociación de los clientes:

Utilizada por las empresas para negociar con los clientes que hoy en día son más exigentes en cuanto al precio y la calidad, ya que existen varias empresas que ofrecen el mismo producto a diferente precio y el cliente tiene el poder de escoger por cual optar.

- Productos sustitutos:

Es la amenaza que se refiere a la existencia de competidores que ofrecen el mismo producto a bajo precio y que los clientes en el mayor de los casos optan por escoger.

- Rivalidad entre competidores:

Es como el resumen o enlace de las 4 anteriores fuerzas, donde se considera cada punto analizado.

## **Capítulo III**

### **Producto**

#### **3.1 Concepto**

El producto es un bien u servicio es todo aquello es ofrecido al consumidor para satisfacer las diversas necesidades presentado como demanda en el mercado.

#### **3.2 Tipos de productos**

Productos de consumo: son productos enfocados al público en general que son el consumidor final.

Productos industriales: son productos destinados sea de manera directa o indirecta para la elaboración o producción de otros productos para la venta al cliente final.

Torres (2014) indicó que en el mercado de hoy en día los productos están sometidos a un proceso de cambio y desarrollo conocido como el ciclo de vida del producto en donde pasa por diferentes etapas y es difícil determinar la durabilidad que vaya a tener en el mercado.

Esta forma de ver al producto fue planteada por el economista Theodore Levitt en 1965 en una revista en Harvard en donde describió las 4 fases por las que pasa un producto durante su desarrollo, las cuales se analiza a continuación.

### **3.3 Ciclo de vida del producto**

La mayor parte del ciclo de vida de los productos terminan tomando la forma de una campana con las siguientes etapas:

- Etapa de Introducción:

Es el periodo en el cual el producto es lanzado al mercado, en donde las ganancias son casi nulas, debido a los gastos en los cuales se incurrió por lanzar el producto al mercado.

- Etapa de Crecimiento:

Periodo en el cual el producto logra ser aceptado en el mercado y se tienen buenos ingresos producto de las ventas considerables. La competencia empieza a analizar nuestro producto y lanzar productos sustitutos, aparece la competencia.

- Etapa de madurez:

Periodo en el cual el producto llega a estancarse debido a que logró su máximo rendimiento y obtuvo gran aceptación y es en donde los productos sustitutos de la competencia llegan a impactar aún más al producto de la empresa. Aquí se debe tomar decisiones sobre mejorar o modificar el producto, buscar un nuevo mercado o enfocarse en el marketing.

- Etapa de declive:

Las ventas disminuyen debido a los productos que la competencia lanzó al mercado y lograron tener más ventas. Es en donde la empresa deberá tomar la decisión de retirar el producto del mercado o mejorar el producto y relanzarlo al mercado.

### **3.4 Matriz BCG**

La matriz BCG o el Boston Consulting Group publicado en 1973, es una estrategia de análisis del producto que se basó en el ciclo de vida del producto de Theodore Levitt, en donde cada etapa de vida del producto es representada en 4 tipos, el cual se analiza a continuación:

- Producto Incógnita:

En este grupo se encuentran los nuevos productos que recién fueron lanzados al mercado, que al igual que la etapa de introducción de Levitt las ventas son casi nulas (bajas).

- Producto estrella:

Estos productos son los mejores productos que lograron una alta aceptación en el mercado, sus ventas van en ascenso y son elevadas. Aquí es en donde comienza a aparecer la competencia.

- Producto Vaca:

Son los productos que lograron consolidar su participación en el mercado. Estos tienen 2 opciones, o permanecen en el mercado estancados generando ingresos estables y continuos a la empresa o se invierte en mejorar el producto, marketing a fin de que el

producto siga penetrando más en el mercado y generando más ingresos, al igual a la etapa de madurez del ciclo de vida del producto de Levitt.

- Producto Perro:

Productos que perdieron participación en el mercado, debido a la competitividad de los productos de la competencia, generan bajos ingresos a la empresa, hasta en algunos casos resultados negativos. En estos productos al igual que la etapa de declive, la empresa deberá tomar la decisión de retirar el producto de mercado o de mejorarlo y relanzarlo nuevamente para recuperar o hasta ampliar el mercado nuevamente.



## **Capítulo IV**

### **Estrategia de diversificación**

#### **4.1 Concepto**

La estrategia de diversificación es considerada una estrategia de desarrollo y crecimiento dentro de la Matriz Ansoff, la cual fue planteada como estrategia de crecimiento en el año 1957 por Igor Ansoff.

Esta estrategia es elaborada por el alto nivel en la estructura estrategia que es el nivel corporativo, que como se mencionó anteriormente son los que elaboran el plan estrategia de la empresa (misión, visión y valores).

La matriz Ansoff es la relación de Producto mercado que busca el crecimiento de la empresa a través de 2 decisiones (expansión o diversificación) en 2 escenarios; productos (tradicionales o nuevos), mercado (tradicional o nuevo). Para poder comprender mejor esta estrategia es que se analizó anteriormente estos puntos importantes como la estrategia, el producto y el mercado; puesto que son conceptos fundamentales para poder tomar mejores decisiones desde un punto de vista más amplio.

En la matriz Ansoff se analiza la opción más rentable de crecimiento para la empresa analizando cada combinación de producto y mercado tradicionales y no tradicionales:

- Penetración de mercado (productos tradicionales y mercados tradicionales):

Esta estrategia permite a la empresa obtener mayor participación en el mercado donde se ofrece el producto; es decir, ofrecer el producto que conocemos en mercados que mayor conocimiento tenemos. La estrategia tiene una probabilidad casi nula de fracasar, ya que la empresa para lograr incrementar su participación en el mercado debe realizar 2 acciones: la primera invertir en actividades de marketing y mejorando el producto (calidad y precio) para mantener la fidelidad del cliente hacia el producto y marca.

- Desarrollo del producto (productos nuevos y mercados tradicionales):

Esta estrategia se basa en aumentar la cartera de productos o actualizar los ya existentes (nuevos productos) a las necesidades o demandas del mercado donde ofertan (mercado tradicional); la empresa deberá recolectar la información suficiente para mejorar su producto mediante fuentes como los clientes (necesidades), los trabajadores quienes conocen el producto y pueden opinar sobre las mejoras, y la competencia que lanza nuevos productos o mejores productos similares a los de la empresa.

- Desarrollo de mercados (productos tradicionales y mercados nuevos):

Esta estrategia consiste en ampliar el mercado, ofrecer el producto a nuevos mercados; una vez el producto se haya posicionado en el segmento de mercado enfocado, la empresa buscará nuevos mercados donde ofertar el producto, mercados donde la necesidad sea similar al segmento donde se desarrollan o mercados donde el producto pueda ofrecer o tenga más funciones que ofrecer, los mercados a considerar pueden ser (internacional, nacionales, regionales o locales) según el estudio que realice la empresa.

- Diversificación (productos nuevos y mercados nuevos):

La estrategia de diversificación el cual es el centro de este proyecto consiste en ofertar nuevos productos en nuevos mercados, aprovechando las oportunidades que se presentan durante el desarrollo de sus actividades. Toda empresa debe estar pendiente del desarrollo de su macro y microentorno para tomar decisiones que pueden resultar en éxito como en fracaso. Entre las decisiones que se toman es la diversificación con el fin de minimizar las amenazas de productos sustitutos y diversificar el riesgo de concentrar cartera de productos (conjunto de productos con lo que cuenta la empresa) y portafolio de marca (conjunto de marcas con las que cuenta la empresa).

Las ventajas y desventajas más relevantes son:

#### Ventajas

- Reducir riesgos: se reduce el riesgo de concentrar cartera y depender de ciertos productos y mercados en un ambiente competitivo como hoy en día.
- Ampliar la cartera de productos: tener más opciones de ingresos, al tener más producto en diferentes mercados para satisfacer la demanda.

#### Desventajas

- Costo: el incurrir en nuevos productos, en nuevos mercados genera costos y gastos a la empresa; por ello se debe analizar bien las estrategias a tomar.
- Desconocimiento del mercado: incurrir en mercados donde nunca se hayan desarrollado.

Existen 2 tipos de diversificación, los cuales son diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

## 4.2 Diversificación relacionada

Hernández (2016) describió “desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados que guardan relación con las capacidades de la empresa y su cadena de valor, (...) cuando existen similitudes entre los recursos utilizados (...)” (p. 190).

Thompson et al. (2015) dijo “los negocios se relacionan si sus cadenas de valor poseen vínculos de valor competitivos trasladables” (p. 201).

Según mi opinión después de analizar cada concepto y explicación de cada autor concluyo que hay dos tipos de diversificación relacionada, la primera sería por integración que hace referente a la cadena de valor (integración vertical hacia adelante y hacia atrás) y la otra por producción que hace referente a la elaboración y producción de productos (que se relaciona a la integración horizontal).

Cuando nos referimos a diversificación relacionada por integración vertical, indicamos a que la empresa ofrezca productos o servicios que guarden relación a sus actividades; por ejemplo si una empresa que vende lácteos, podría diversificarse siendo su propio proveedor a fin de reducir costos a largo plazo y tener eficiencia, o si fuese una empresa que elabora madera, puede ser su propia productora de muebles o artículos de madera, ya que las operaciones a incurrir están relacionadas a su línea de negocio.

Cuando nos referimos a diversificación relacionada por integración horizontal, referimos a incluir productos nuevos a nuestra cartera de productos, que estén relacionados con los que ya ofrecemos.

Por ejemplo, que nuestra empresa se dedique a la elaboración de grasas sintéticas, y optemos por lanzar al mercado artículos de cuidado o complementarios al que ofrecemos, estaríamos optando por una diversificación relacionada.

Otro ejemplo sería de la marca conocida Nike, que en sus inicios comenzó ofreciendo zapatillas deportivas; y, actualmente ofrece artículos deportivos como balones, zapatillas, gorros, ropa deportivas, una cartera de productos relacionados al deporte; todos ellos distribuidos en diferentes mercados o segmentos a fin de reducir el riesgo de concentrar cartera, en otras palabras evitar correr el riesgo de enfocarse solo en un mercado y que ese mercado vaya a tener algún problema y ello afecte a los ingresos de la empresa.

### **4.3 Diversificación no relacionada**

Thompson et al. (2015) dijeron “la diversificación no relacionada se centra en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias” (p.207).

Por otro lado, Hernández (2016) indicó “supone la entrada de nuevas industrias con el propósito, en la mayoría de los casos, de diversificar el riesgo empresarial u obtener rentabilidades de sectores atractivos” (p.192).

Nos referimos a una diversificación en donde la empresa opta por ofrecer algo distinto en nuevos mercados, incurrir en otra línea de negocio, generar un portafolio de marca a fin de que sus ingresos no dependan de una sola línea de negocio que a futuro pueda tener problemas o decaiga la demanda.

Cuando una empresa decida incorporar otra empresa o marca del mercado a la suya considerarían las siguientes opciones:

- Adquirir a una empresa que tenga su producto posicionado, esta forma es la más apropiada para empresas que cuenten con buen capital y poco conocimiento del mercado donde se desarrolla la empresa o marca a adquirir, al adquirir una empresa o

producto ya posicionado, el retorno de la inversión sería rápida pero el costo de adquisición será mayor.

- Adquirir una empresa que recién esté iniciando o que tenga algunos problemas. Esta opción es la adecuada cuando la empresa cuenta con conocimientos y después de un estudio y análisis vea que existe futuro y que la inversión que realicen tendrá un retorno a largo plazo. Aquí la adquisición de dicha empresa o marca costará menos, y es la adecuada para empresas con poco capital de trabajo, pero con amplio conocimiento del mercado y del producto.

## Aplicación práctica

### Empresa AJEGROUP

AJE es una empresa de bebidas multinacional y de las más grandes, con participación en diversos países de Latinoamérica, Asia y África. La empresa AJE GROUP está ubicado entre las 10 empresas con mayor volumen de ventas de refrescos y bebidas carbonatadas, AJE llega a nuevos grupos de consumidores y les proporciona acceso a productos de alta calidad a precios más cómodos del mercado.

#### Visión.

Ser la marca de bebidas de mayor preferencia para el consumo a través de una organización ligera, solida, comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en costos.

#### Misión.

Ser la mejor alternativa de productos elaborados a través de una cultura de servicio y crecimiento que busca la excelencia desarrollando a nuestros colaboradores y contribuyendo al bienestar de la sociedad.

#### Objetivos Corporativos.

Aumentar el volumen de ventas.

Incrementar la participación en el mercado mundial.

Elevar a rentabilidad económica financiera en largo plazo.

Mejorar el crecimiento de la empresa y así ofrecerle a los colaboradores estabilidad laboral como económica.

Considerar al cliente como si fuese un departamento de la misma empresa.

Cronología de Productos, mercados y estrategias de crecimiento.

Año 23 de junio de 1988

Inicia su actividad empresarial con la marca Kola Real en Ayacucho en la época del terrorismo.

Año 1991 - 1994

Expande su mercado a través de la estrategia de “Desarrollo de Mercado” a las provincias de Huancayo, Bagua y Sullana.

Año 1997

Ingresa al mercado peruano con su marca Kola Real, enfocado a segmentos de bajo poder adquisitivo y que buscan productos a precios bajos.

Año 2000

Desarrolla su mercado a nivel internacional en países como Venezuela y Ecuador.

Año 2001

Plantea la estrategia de “Diversificación relacionada” lanzando al mercado una nueva marca (Agua Cielo) enfocado a mercados que buscan una vida saludable, por lo cual utiliza su eslogan “Agua cielo, eleva tu vida”.

Año 2002

AJEGROUP en busca de seguir “Diversificándose”, ingresa a un nuevo mercado “México” en donde el consumo de refrescos es elevado. En el país azteca lanza su nueva marca “Big Cola”.



Año 2004

AJEGROUP se expande a un nuevo mercado internacional en Costa Rica en donde desarrolla sus operaciones.

Año 2005

Año en que desarrolla su mercado internacionalmente a países como Nicaragua, Honduras y Guatemala y también se diversifica lanzando un nuevo producto “Marca Pulp” enfocado a un nuevo mercado de niños y jóvenes; como un refresco para la lonchera con el contenido de frutas y vitaminas.

Año 2006

Año en donde se diversifica lanzando su nueva “Marca Sporade” de varios sabores, una bebida rehidratante enfocada a un nuevo mercado, los deportistas de la vida, personas que hacen deportes para tener una vida sana. También inicia sus operaciones en España, Tailandia y el Salvador.

Año 2007

Desarrolla su mercado expandiéndose a Colombia y desarrolla su producto Marca Cifrut.

Año 2009

Desarrolla su mercado expandiéndose al país de Panamá y se diversifica lanzando 2 nuevas Marcas; “Cool Tea, Free Tea” enfocado a mercados que buscan una bebida que se adapte a su estado de ánimo.

Año 2010

Desarrolla su mercado expandiéndose en el continente asiático en países como India, Vietnam e indonesia.

Año 2011

Año en donde la empresa AJEGROUP incursiona en un mercado diferentes lanzando su nueva marca “Tres Cruces Premium”; enfocado para personas mayores de edad de buen nivel socioeconómico, que buscan estatus en una bebida alcoholizada.

Año 2012

Se diversifican lanzando al mercado una nueva marca “Volt”, una bebida energizante para personal que quiere recuperar energía de una forma diferente en lugar de la cafeína.

Año 2013

Desarrolla su mercado iniciando sus operaciones en Bolivia.

Año 2015

Desarrolla su mercado iniciando sus operaciones en Egipto.

Año 2016

Desarrolla su producto, mejora el producto de su marca cielo ofreciendo Cielo Life con PH 8.5 (PH es acidez alcalina).

Año 2017 – 2018

Año en que lanzan al mercado su nueva marca Bio Aloe y Bio Coco, enfocado a mercados en donde las personas busquen tener una vida saludable.

También en el año 2018 incrementa su portafolio de marca adquiriendo la marca “Vida, Isaac Kola y Perú Kola del GRUPO PERU COLA, quien dio por concluido sus opresiones por problemas internos, esta oportunidad lo aprovechó la empresa.

En conclusión, la Empresa AJEGROUP es una de las empresas peruanas que puso en práctica la estrategia de diversificación entre otras estrategias de crecimiento con el fin de llegar a más mercado con nuevas marcas de productos.

La empresa durante todo el desarrollo de sus operaciones siempre mantuvo una sola línea de negocio en el sector de bebidas; se puede decir que se enfocó en una diversificación relacionada para posicionar su marca como hoy la conocemos y así lograron las certificaciones que la acreditan como una de las mejores empresas:

#### Certificaciones

- ISO 9001: Certificación sello de calidad en su sede Venezuela.
- ISO 22000: Sistema de gestión de seguridad alimentaria sede México.

## Síntesis

La estrategia de diversificación es un tema delicado que requiere un análisis y estudio previo en diferentes aspectos como: conocer el mercado o segmento al cual se plantea incursionar, conocer a la competencia, sus productos y estrategias que utilizan para ocupar el mercado donde se planea ingresar. En base de conocer a la competencia y al mercado se podrá elaborar un producto que pueda satisfacer la demanda insatisfecha por la competencia o en otros casos quitarle participación con un producto mejor al suyo.

Para ello la empresa, una vez conozca el mercado, el producto, debe tomar la decisión si continuará ofreciendo nuevos productos relacionados a los que ya produce o lanza nuevos productos diferentes que no estén relacionados a los acostumbrados (diferentes a la línea de negocio) en otras palabras. Diversificar la cartera de productos, o en caso la empresa se plantee adquirir una empresa ya constituida y posicionada para crear un portafolio de marca y diversificar su riesgo e incrementar los ingresos.

Como se mencionó una empresa puede elegir cómo diversificarse (existen 2 tipos):

**Relacionada:** la empresa decidirá ofrecer nuevos productos que guarden relación con su línea de negocio en nuevos mercados iguales o similares, puede ser mercados locales, regionales, nacionales o internacionales o diferente segmento. Siempre que estén relacionados.

**No relacionada:** la empresa decide incursionar en nuevos mercados con nuevos productos diferentes a su línea de negocio, mercados donde haya un incremento de demanda o mercados rentables, en ello la empresa puede:

- Crear la empresa misma un producto nuevo.
- Adquirir una empresa ya posicionada.

- Adquirir una empresa creciente o con problemas donde se observe que haya potencial de crecimiento.

Esta estrategia de diversificarse será tomada por el nivel estratégico alto de la empresa “nivel corporativo”; el cual, una vez formulado el plan estratégico, será informado y distribuido a los niveles correspondientes de la jerarquía (nivel competitivo y nivel funcional), quienes formularán estrategias basadas en la estrategia principal y así lograr que la empresa sea competitiva en el mercado.

## Apreciación crítica y sugerencias

### Apreciación crítica

Después de haber analizado cada elemento desarrollado en este proyecto, pues efectivamente la estrategia de crecimiento más rentable y eficaz para una empresa que desee ser competitiva es la estrategia de diversificación, porque permite a la empresa diversificar su riesgo de participación en el mercado y generar diversos ingresos.

La diversificación más riesgosa, pero a la vez más rentable desde mi punto de vista, es la diversificación no relacionada porque le permitirá a la empresa entrar a nuevos mercados con nuevos productos de mayor rentabilidad, diferentes a lo acostumbrado, pero que en algunos casos los resultados no serían lo esperado; sea por desconocimiento o un mal estudio del mercado previo al desarrollo. Pero como se dice “el que no arriesga no gana”, en otras palabras, permitirá a la empresa salir de su zona de confort, que en el mayor de los casos restringe a las empresas en crecer por miedo al fracaso.

### Sugerencias

Mis sugerencias para que las empresas tengan éxito en un mercado tan competitivo como hoy en día son:

- Si su empresa recién está comenzando, lo primero que deben hacer es posicionar su marca, hacer que su marca sea conocida en la línea de negocio donde se desarrolla, enfocarse solo en su marca; para ello se recomienda la estrategia de diversificación relacionada abarcando los campos necesarios para que su marca cree fidelidad de los clientes hacia sus productos, crear tu propia cartera de productos.
- Si su empresa ya está posicionada, su marca ya es conocida en el mercado, se recomienda realizar una diversificación no relacionada a fin de generar ingresos extras

de otra línea de negocio en donde se necesitará una mayor inversión, pero que permitirá a su empresa no depender de ingresos de una sola línea de productos, ya que, si tu empresa ya está posicionada, tendrás que salir a un mercado más competitivo.

## Referencias

A. Thompson, Arthur; E. Gamble, Jhon; A. Peteraf, Margaret; J. Strickland, A.;. (2015).

*Administración Estratégica* (Décimo novena ed.). Mexico: MC GRAW HILL.

Hernández Ortiz, M. (2016). *Administración de Empresas* (Segunda ed.). Madrid:

Pirámide.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Décimo Quinta ed.). México:

Pearson.

Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la lengua española* (octava ed.). Madrid:

Esposa Calpe

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimo Segunda ed.). Mexico:

PEARSON.

Torres Hurtado, C. (2014). *Del mercado al mercado* (Primera ed.). Colombia: CESA.



## **Apéndices**

Apéndice A: Niveles de estrategia

Apéndice B: Proceso de planeación de estrategias

Apéndice C: Segmentación de mercados

Apéndice D: Análisis de macro y micro entorno

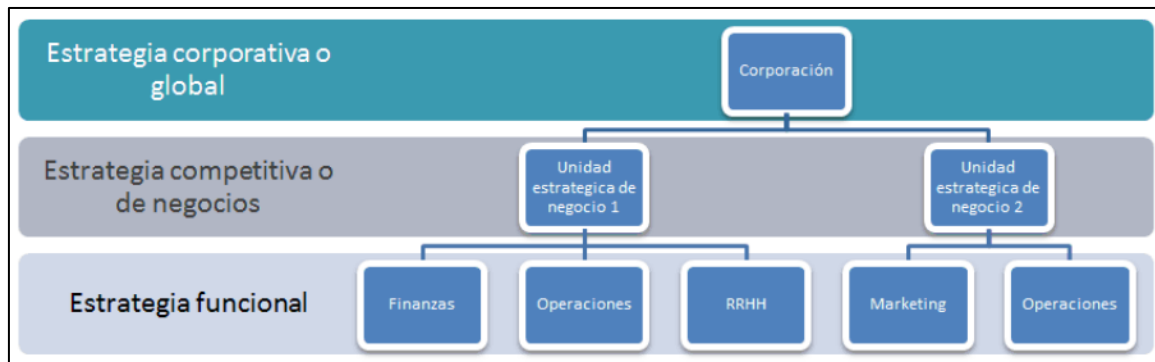
Apéndice E: Ciclo de vida del producto

Apéndice F: Matriz BCG

Apéndice G: Relación ciclo de vida del producto y matriz BCG

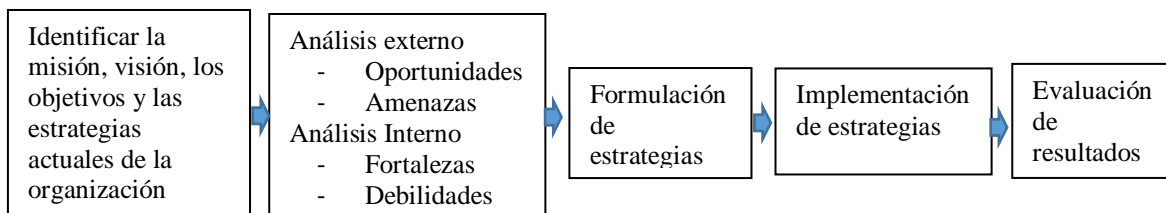
Apéndice H: Matriz Ansoff.

## Apéndice A: Niveles de Estrategia



Fuente: Recuperado de <https://www.competitividadyestrategia.com/nivel-estrategico.html>

## Apéndice B: Proceso de Planeación de estrategias



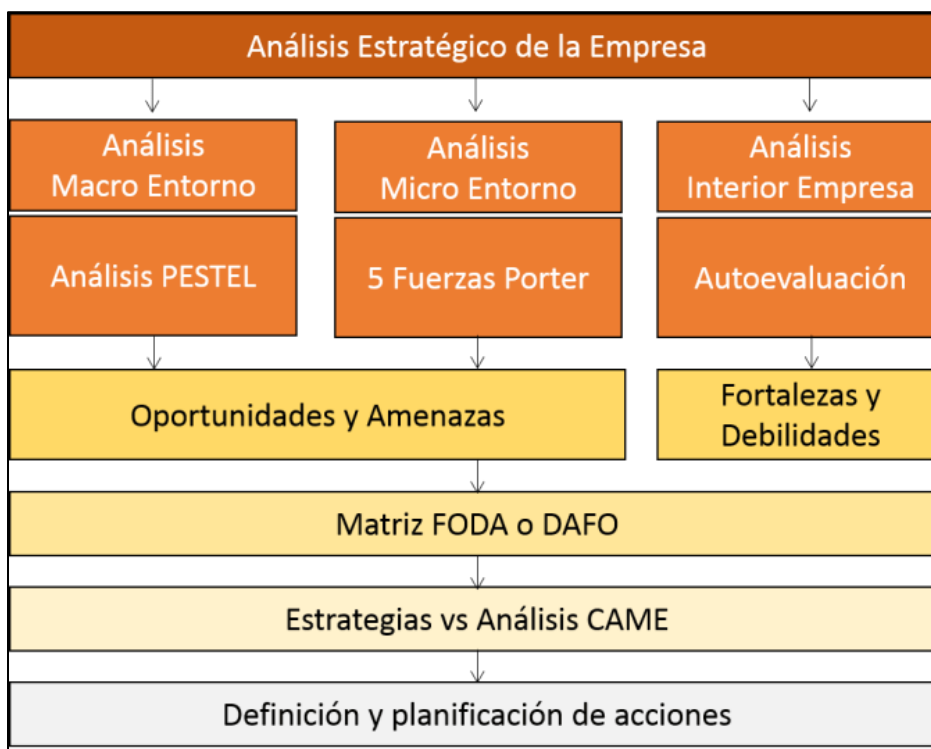
Fuente: Robbins & Coulter (2014).

## Apéndice C: Segmentación de Mercado



Fuente: Recuperado de <https://www.carlosjimenez.info/segmentar-el-mercado/>

## Apéndice D: Análisis de Macro y Micro entorno



Fuente: Recuperado de <https://foda-dafo.com/amenazas-analisis-foda/>

## Apéndice E: Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Recuperado de <https://thepowermba.com/business/etapas-del-ciclo-de-vida-de-un-producto/>

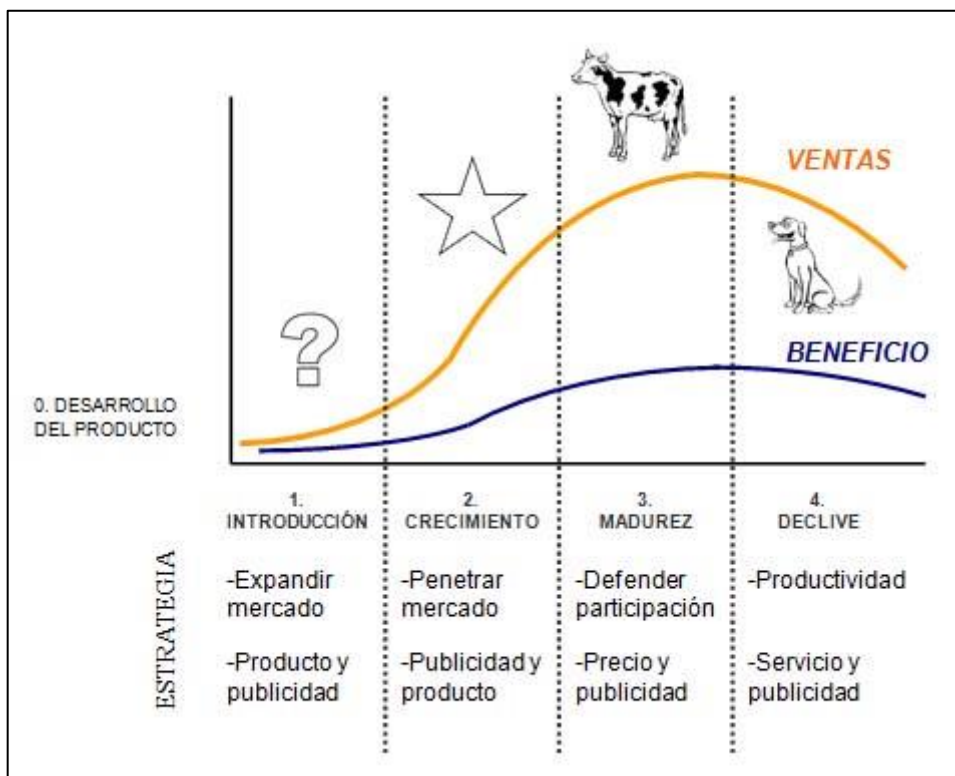
## Apéndice F: Matriz BCG



Fuente: Recuperado de

<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston-consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/>

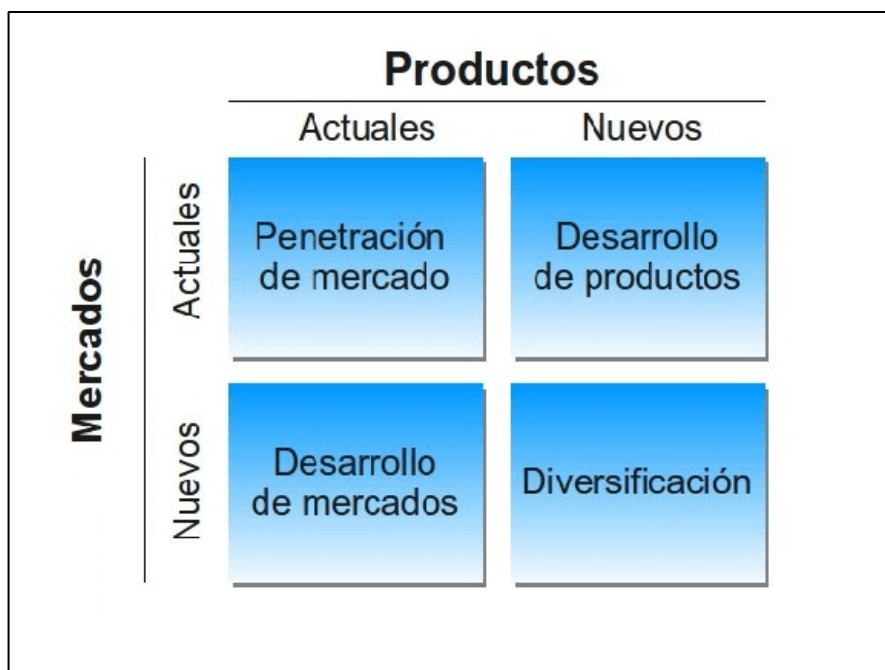
Apéndice G: Relación ciclo de vida del producto y Matriz BCG



Fuente: Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110194-marketing-ciclo-vida-productos-importancia-innovar>



## Apéndice H: Matriz Ansoff



Fuente: Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>