



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

Con frecuencia las compañías realizan estrategias de diversificación en productos, en mercados, en fuerza de ventas, en el uso de canales distintos o, en algunos casos, programas de alianza o integración con otras compañías con el fin de incorporar más valor a sus propuestas comerciales y ganar un reconocimiento en el mercado, tal que sea una fuente de resultados económicos y empresariales.

Las decisiones de diversificación, cualquiera que sea su orientación entre las mencionadas anteriormente o en una combinación de ellas, pasan por el examen natural de la conveniencia de los elementos comerciales, financieros y operativos, necesarios para realizar con éxito la pretendida modificación. **En esencia, la gran pregunta es si contamos con las competencias necesarias para realizar con éxito el proyecto de diversificación.**

**Las empresas, igual que las personas, desarrollan competencias notables, conocidas como activos estratégicos intangibles, las cuales son el pivote para los proyectos de diversificación y crecimiento.** Estas capacidades suelen volverse poderosas armas de ventaja competitiva, y, por lo tanto, hay que ser muy conscientes de ellas, de su alcance y de su continuo progreso. Hay empresas que se distinguen, por ejemplo, por su adaptación al cambio y su flexibilidad, otras, por su excelente servicio o por la calidad que incorporan en las especificaciones de sus productos.

Pues bien, todo proyecto de diversificación pasa por el reconocimiento de los activos estratégicos de la empresa, con el fin de determinar qué tan preparados estamos para las exigencias que nos crea la nueva condición. Hay algunas preguntas claves relacionadas con la diversificación y los activos estratégicos, como son:

### 1. ¿Qué activos estratégicos se requieren para la diversificación?

El reconocimiento de los activos estratégicos necesarios es una gran ayuda para saber si estamos realmente preparados o dónde tenemos nuestras debilidades para evitar que “salgan” al mercado, conduzcan al fracaso el proyecto de diversificación y puedan afectar la imagen comercial de la empresa. ¿Si no tenemos un activo estratégico necesario, podemos adquirirlo con la celeridad y la oportunidad requeridas o podemos volverlo innecesario si cambiamos las reglas competitivas del sector?.



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

## 2. ¿La diversificación nos pondrá en una condición de mayor competitividad con nuestros émulos en el mercado, en qué y por qué?

Es muy importante lograr efectos, no solamente de reconocimiento con los clientes a partir de la diversificación, sino, y en lo posible, fortalecer la posición competitiva, de tal manera que sea difícil para los competidores “alcanzarnos”. Una diversificación es más exitosa cuando nos ayuda a desarrollar ventajas competitivas sostenibles y difícilmente repetibles por los demás participantes en el mercado.

Con lo anterior queremos decir, además, que la diversificación no es agregar simplemente un producto más a la línea de productos actuales o mejorar algún producto actual, por ejemplo. Eso es trabajar en el mejoramiento de lo actual. La diversificación significa un cambio considerable en nuestro enfoque de mercado, en nuestro posicionamiento y competitividad, es decir, es crear ventajas competitivas o activos estratégicos de inigualable valor y reconocimiento en el mercado.

## 3. ¿La diversificación nos permitirá cambiar las reglas tradicionales del negocio?

En todos los negocios se van formando ciertas prácticas, estándares o especificaciones como las reglas del negocio, las cuales suelen ser acatadas por todos los competidores. Una diversificación tiene más poder de ser una ventaja competitiva singular cuando modifica las reglas del negocio, creando una condición diferente que es reconocida y apreciada por los clientes. Para citar un solo ejemplo, es bastante conocido el efecto notable de ventaja comercial que la compañía DELL logró con su venta directa de equipos de computación a través de medios virtuales, con relación a esquemas tradicionales de distribución de sus competidores IBM o Hewlett Packard. DELL creó una diversificación de enorme ventaja en su mercado.

## 4. ¿Dónde están las oportunidades de diversificación de nuestra empresa?

Ser conscientes de nuestros activos estratégicos y los de nuestros competidores es una ayuda significativa para explorar oportunidades de diversificación. Pero más importante que eso es estar atentos a las tendencias de los consumidores, sus motivaciones y sus razones para decidir a favor de uno u otro producto y competidor. Otra fuente de potenciales diversificaciones son los cambios tecnológicos, las innovaciones realizadas por otras compañías y el desarrollo de los propios conocimientos mediante una efectiva gerencia de innovación. Por ejemplo, los famosos “post it notes” de la 3M son una diversificación muy interesante e ingeniosa que surgió de la simple observación de la conducta de las personas en las oficinas.

## 5. ¿Cuándo debemos diversificar?

No existe un momento único o específico para diversificar, en general puede decirse que debe ser un proceso continuo y que es un verdadero activo estratégico el desarrollo de una capacidad para realizar diversificaciones significativas. Diversificar significa cambiar y las empresas, como las personas, prefieren refugiarse en zonas de comodidad conocidas antes que cambiar. Cambiar exige un proceso mental de adaptación al cambio, de reconocimiento de las oportunidades y de la decisión de correr los riesgos inherentes a todo proceso de cambio. En general, puede afirmarse, que cuando las ventas se estancan o crecen más lentamente, es hora de diversificar. En ocasiones, aunque las cosas vayan bien, las oportunidades de diversificación se presentan y hay que tomarlas o perderlas.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)