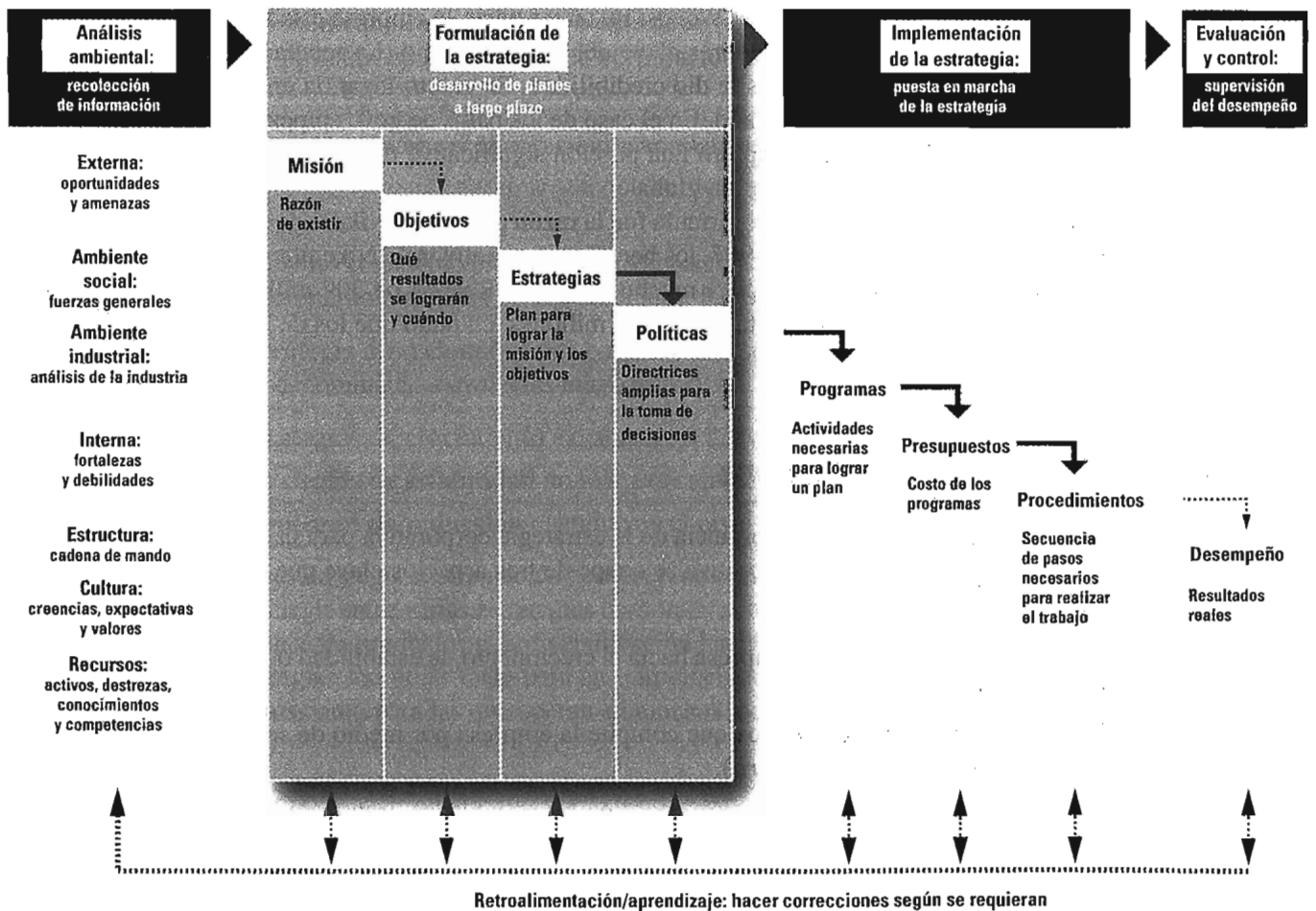




CAPÍTULO 7

Formulación de la estrategia: estrategia corporativa



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los tres aspectos de la estrategia corporativa
- Aplicar las estrategias direccionales de crecimiento, estabilidad y reducción
- Comprender las diferencias entre el crecimiento vertical y horizontal, así como la diversificación concéntrica y de conglomerado
- Identificar las opciones estratégicas para entrar a otro país
- Aplicar el análisis de cartera para guiar las decisiones en empresas con múltiples productos y unidades de negocio
- Desarrollar una estrategia de sombrilla para una corporación de negocios múltiples

¿CUÁL ES LA MEJOR FORMA PARA QUE UNA EMPRESA CREZCA SI SU NEGOCIO PRINCIPAL ESTÁ EN PROCESO DE MADURACIÓN? Un estudio de 1850 empresas realizado por Zook y Allen mostró dos conclusiones: en primer lugar, el crecimiento rentable más sostenible ocurre cuando una corporación sale de los límites de su negocio principal hacia negocios adyacentes. En segundo lugar, las corporaciones que superan constantemente a sus rivales logran este objetivo por medio del desarrollo de una fórmula para expandir esos límites de manera previsible y repetible.¹

Nike es un ejemplo clásico de este proceso. A pesar de su éxito con los zapatos deportivos, nadie esperaba que tuviera éxito cuando se diversificó en 1995 de zapatos deportivos a ropa, pelotas y equipo de golf. Sólo algunos años después fue reconocida como una competidora importante en el nuevo negocio. De acuerdo con los investigadores Zook y Allen, la clave del éxito de Nike fue una fórmula para el crecimiento que la empresa había aplicado y adaptado eficazmente en una serie de entradas a mercados deportivos, del trote al voleibol, tenis, basquetbol, futbol soccer y, últimamente, al golf. En primer lugar, Nike estableció una posición de liderazgo en zapatos deportivos en el mercado meta, en este caso, zapatos de golf. En segundo lugar, Nike lanzó una línea de ropa respaldada por grandes atletas de este deporte, en este caso, Tiger Woods. En tercer lugar, la empresa estableció nuevos canales de distribución y contratos con proveedores clave del nuevo negocio. La reputación de Nike como una empresa fuerte de nuevos productos le dio credibilidad. En cuarto lugar, la empresa introdujo equipo de márgenes altos en el nuevo mercado. En el caso de los palos de golf, empezó con hierros y después siguió con *drivers*. Una vez que capturó una porción significativa del mercado estadounidense, el siguiente paso de Nike fue la distribución global.

Zook y Allen sostienen que esta fórmula fue la razón por la que Nike superó a Reebok en la industria de los artículos deportivos. En 1987, los beneficios operativos de Nike fueron sólo de 164 millones de dólares, en comparación con la cifra mucho mayor de Reebok de 309 millones. Quince años después, los beneficios de Nike aumentaron a 1100 millones, en tanto que los de Reebok disminuyeron a 247 millones.²

7.1 Estrategia corporativa

La viñeta sobre Nike ilustra la importancia de la estrategia corporativa para la supervivencia y el éxito de una empresa. La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (*estrategia direccional*).
2. Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (*estrategia de cartera*).
3. La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (*estrategia de sombrilla, parenting*).

La **estrategia corporativa** establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos.³ Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de

negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de “padre” organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio “hijos”. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como “familia”.⁴

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales.⁵ Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos.

Para abordar cada uno de los aspectos clave, este capítulo se organiza en tres partes en las cuales se examinan la estrategia corporativa en relación con la *estrategia direccional* (orientación hacia el crecimiento), el *análisis de cartera* (coordinación del flujo de efectivo entre unidades) y la *sombrilla corporativa* (creación de sinergias corporativas por medio de recursos compartidos y desarrollo).⁶

7.2 Estrategia direccional

Del mismo modo que cada producto o unidad de negocio debe seguir una estrategia empresarial para mejorar su posición competitiva, cada corporación debe decidir su orientación hacia el crecimiento planteándose las tres preguntas siguientes:

1. ¿Debemos expandir, recortar o continuar nuestras operaciones sin cambios?
2. ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificarnos hacia otras industrias?
3. Si deseamos crecer y expandirnos a nivel nacional y/o global, ¿debemos hacerlo por medio del desarrollo interno o a través de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?

La **estrategia direccional** de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas *estrategias magistrales*):

- Las **estrategias de crecimiento** expanden las actividades de la empresa.
- Las **estrategias de estabilidad** no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.
- Las **estrategias de reducción** disminuyen el nivel de actividades de la empresa.

Después de elegir la orientación general (como el crecimiento), los administradores de una empresa pueden elegir entre varias estrategias corporativas más específicas, como la concentración en una industria o línea de productos o la diversificación hacia otras industrias o productos (vea la **figura 7.1**). Estas estrategias son útiles tanto para las corporaciones que operan en una sola industria con una línea de productos como para las que operan en muchas industrias con muchas líneas de productos.

Estrategias de crecimiento

Por mucho, las estrategias direccionales corporativas utilizadas más ampliamente son las que están diseñadas para lograr el crecimiento en ventas, activos, beneficios o alguna combinación de estos conceptos. Las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios.

Figura 7-1
Estrategias corporativas direccionales

• CRECIMIENTO	• ESTABILIDAD	• REDUCCIÓN
Integración Integración vertical Integración horizontal Diversificación Concéntrica De conglomerado	Pausa y proceder con cautela Sin cambio De beneficios	De cambio De empresa cautiva De liquidación/desinversión De quiebra/liquidación

Esta reducción de costos adquiere mucha importancia si la industria de una corporación crece rápidamente o se está consolidando y si los competidores participan en guerras de precios en un intento por aumentar su participación de mercado. Las empresas que no han alcanzado la “masa crítica” (es decir, que no han obtenido la economía necesaria de la producción a gran escala) enfrentan grandes pérdidas a menos que encuentren y ocupen un nicho pequeño pero rentable, donde los precios se compensen mediante características especiales del producto o servicio. Por este motivo, en 2004 Oracle deseaba adquirir PeopleSoft, una empresa rival de software. Aunque todavía está en crecimiento, la industria del software estaba en proceso de maduración alrededor de un puñado de grandes empresas. De acuerdo con su director general, Larry Ellison, Oracle necesitaba duplicar o incluso triplicar su tamaño por medio de la compra de empresas rivales más pequeñas y débiles si deseaba competir con SAP y Microsoft.⁷

Una corporación puede crecer internamente mediante la expansión de sus operaciones tanto global como internamente o puede crecer hacia afuera por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Una **fusión** es una transacción en la que dos o más corporaciones intercambian valores, pero sólo sobrevive una de ellas. Por lo general, las fusiones ocurren entre empresas de tamaño similar que llevan una buena relación entre ellas. Es muy probable que la empresa resultante adquiera un nombre derivado de sus empresas combinadas. Un ejemplo es la fusión de Allied Corporation y Signal Companies para formar Allied Signal. Una **adquisición** es la compra de una empresa, la cual es absorbida completamente como una subsidiaria operativa o división de la corporación que la adquiere. Como ejemplos están la compra que hizo Procter & Gamble (P&G) de Richardson-Vicks, conocida por sus marcas Oil of Olay y Vidal Sassoon, y de Noxell Corporation, conocida por Noxzema y Cover Girl.

Por lo general, las adquisiciones ocurren entre empresas de diferentes tamaños y pueden ser amistosas u hostiles. Con frecuencia, estas últimas se denominan *tomas de control*. Una alianza estratégica es una asociación entre dos o más corporaciones o unidades de negocio con el propósito de lograr objetivos estratégicamente importantes que sean beneficiosos para ambas. Vea el **capítulo 6** para conocer un análisis detallado de las alianzas estratégicas.

El crecimiento es una estrategia muy atractiva por dos razones clave:

- El crecimiento que se basa en aumentar la demanda de mercado puede enmascarar los errores de una empresa, los cuales serían evidentes en forma inmediata en un mercado estable o en declinación. Un flujo creciente de ingresos hacia una corporación altamente apalancada puede generar una gran cantidad de **desperdicio organizacional** (recursos no utilizados) que se utilizan para resolver rápidamente problemas y conflictos entre departamentos y divisiones. El crecimiento también proporciona una enorme reserva para cambiar de dirección en caso de cometer un error estratégico. Además, las empresas más grandes tienen mayor poder de negociación que las empresas pequeñas y más posibilidades de obtener el apoyo de las partes interesadas clave en caso de que surjan dificultades.
- Una empresa en crecimiento ofrece más oportunidades de avance, promoción y empleos interesantes. El crecimiento, por sí mismo, es emocionante y aumenta el ego de los directores generales. El mercado y los posibles inversionistas tienden a ver a una corporación en crecimiento como “ganadora” o “en constante movimiento”. Las compensaciones de los ejecutivos aumentan a medida que una organización aumenta de tamaño. Las grandes empresas son también más difíciles de adquirir que las pequeñas; por ello, el trabajo de un ejecutivo de una empresa grande es más seguro.

Las dos estrategias de crecimiento básicas son la **concentración** en la línea o líneas de productos actuales de una industria y la **diversificación** hacia otras líneas de productos de otras industrias.

Concentración

Si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal. Las empresas que crecen en una industria en crecimiento tienden a elegir estas estrategias antes de intentar la diversificación.

Crecimiento vertical. El **crecimiento vertical** se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor. En realidad, la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones. Por ejemplo, Henry Ford usó los recursos internos de la empresa para construir su planta de River Rouge en las afueras de Detroit. El proceso de manufactura estaba integrado hasta el punto que el mineral de hierro entraba por un extremo de la larga planta y los automóviles terminados salían por el otro extremo, hacia un enorme estacionamiento. En contraste, Cisco Systems, una empresa fabricante de hardware de internet eligió la ruta externa hacia el crecimiento vertical cuando adquirió Radiata, Inc., una empresa fabricante de series de chips para redes inalámbricas. Esta compra dio acceso a Cisco a una tecnología que permitía las comunicaciones inalámbricas a velocidades que anteriormente eran posibles sólo con conexiones alámbricas.⁸

El crecimiento vertical conduce a la **integración vertical**, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta la manufactura y las ventas al detalle. De manera más específica, asumir una función que proporcionaba anteriormente un proveedor se denomina **integración hacia atrás** (ir hacia atrás en la cadena de valor de una industria). La compra de Carroll's Foods por sus instalaciones para la crianza de cerdos de parte de Smithfield Foods, la empresa procesadora de cerdos más grande del mundo, es un ejemplo de integración hacia atrás.⁹ Asumir una función que antes proporcionaba un distribuidor se denomina **integración hacia adelante** (ir hacia adelante en la cadena de valor de una industria). Por ejemplo, FedEx usó la integración hacia adelante cuando adquirió Kinko's para proporcionar servicios de entrega y de depósitos de paquetes en recepción para el mercado de pequeñas empresas.¹⁰

El crecimiento vertical es una estrategia lógica para una corporación o unidad de negocio con una posición competitiva sólida en una industria muy atractiva, sobre todo cuando la tecnología es previsible y los mercados están en crecimiento.¹¹ Para mantener e incluso mejorar su posición competitiva una empresa puede usar la integración hacia atrás para minimizar los costos de adquisición de recursos y las operaciones ineficientes, así como la integración hacia adelante para lograr más control sobre la distribución de productos. En realidad, la empresa crea su competencia distintiva expandiéndose a lo largo de la cadena de valor de la industria para obtener una mayor ventaja competitiva.

Aunque la integración hacia atrás es con frecuencia más rentable que la integración hacia adelante (debido a los márgenes generalmente bajos de las ventas al detalle), puede reducir la flexibilidad estratégica de una corporación. El obstáculo resultante de activos costosos que pudieran ser difíciles de vender podría crear una barrera de salida, lo cual evitaría a la corporación salir de esa industria en particular. Como ejemplos de activos de uso único están los altos hornos y las fábricas de cerveza. Cuando la demanda cae en alguna de estas industrias (acero o cerveza), sus activos no tienen un uso alternativo, sino que continúan costando dinero pues se deben realizar pagos de deuda, impuestos de propiedad y gastos de seguridad.

La **teoría de la economía de los costos de transacción** propone que la integración vertical es más eficiente que subcontratar bienes y servicios en el mercado cuando los costos de transacción de la compra de bienes en el mercado abierto aumentan demasiado. Sin embargo, cuando las empresas muy integradas verticalmente adquieren dimensiones excesivas y se burocratizan de igual manera, los costos administrativos de las transacciones internas pueden ser mayores que la simple compra externa de los bienes necesarios, lo cual justificaría la subcontratación en vez de la integración vertical. Por este motivo, la integración vertical y la subcontratación dependen de la situación. Ningún enfoque es el mejor para todas las empresas en todas las situaciones.¹² La sección **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.1** muestra la forma en que la teoría de la economía de los costos de transacción ayuda a explicar por qué las empresas se integran verticalmente o subcontratan actividades importantes.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.1

La teoría de la economía de los costos de transacción analiza la estrategia de integración vertical

¿Por qué las corporaciones recurren a la integración vertical para mantener permanentemente como suyos a proveedores y distribuidores cuando simplemente podrían comprar todos los artículos necesarios en el mercado abierto en el momento en que los necesiten? La economía de los costos de transacción es una rama de la economía institucional que intenta responder esta pregunta. La teoría de la economía de los costos de transacción afirma que poseer los recursos a través del crecimiento vertical es más eficiente que subcontratar bienes y servicios en el mercado cuando los costos de transacción de la compra de bienes en el mercado abierto aumentan demasiado. Los costos de transacción incluyen los costos básicos de redactar, negociar y proteger un acuerdo de mercado (un contrato), así como los costos administrativos posteriores cuando surgen problemas (por ejemplo, los bienes no se entregan a tiempo o la calidad es menor que la requerida), los costos de renegociación (por ejemplo, los costos de juntas y llamadas telefónicas) y los costos de resolución de disputas (por ejemplo, honorarios de abogados y costos de justicia).

Según Williamson, se deben cumplir tres condiciones antes de que una corporación prefiera llevar a cabo internamente una transacción vertical a través de la propiedad en vez de contratar la transacción en el mercado: 1) la transacción debe estar rodeada de un alto nivel de incertidumbre, 2) los activos involucrados deben ser altamente especializados para la transacción y 3) la transacción debe ocurrir frecuentemente. Si existe un alto nivel de incertidumbre, será imposible redactar un contrato que cubra todas las contingencias y es probable que el contratista actúe en forma oportunista para explotar cualquier brecha que exista en el contrato escrito, lo cual crea problemas y aumenta los costos. Si los activos contratados son altamente especializados (por ejem-

plo, bienes y servicios con pocos usos alternativos), habrá pocos proveedores alternativos, lo que permitirá al contratista aprovechar la situación y aumentar los costos. Cuanto más frecuentes sean las transacciones, habrá mayor oportunidad para que el contratista exija un trato especial e incrementa los costos aún más.

Sin embargo, la integración vertical no siempre es más eficiente que el mercado. Cuando las empresas muy integradas verticalmente adquieren dimensiones excesivas y se burocratizan aún más, los costos administrativos de las transacciones internas pueden ser mayores que la simple compra externa de los bienes necesarios, lo cual justifica la subcontratación en vez de la propiedad. Los costos administrativos generalmente ocultos (por ejemplo, niveles excesivos de administración, reuniones de comité interminables necesarias para la coordinación interdepartamental y decisiones retrasadas por reglas y políticas exageradamente detalladas) se suman a los costos de transacción internos, con lo cual se crea una situación que reduce la eficacia y la eficiencia de la integración vertical. Por lo tanto, la decisión de hacerse de la propiedad o subcontratar depende de la situación específica que rodea a la transacción y de la capacidad de la corporación para administrar la transacción internamente en forma tanto eficiente como eficaz.

Fuentes: O. E. Williamson y S. G. Winter, editores, *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development* (Nueva York: Oxford University Press, 1991); E. Mosakowski, "Organizational Boundaries and Economic Performance: An Empirical Study of Entrepreneurial Computer Firms", *Strategic Management Journal* (febrero de 1991), págs. 115-133; P. S. Ring y A. H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal* (octubre de 1992), págs. 483-498.

Harrigan afirma que el grado de integración vertical de una empresa varía de la propiedad total de la cadena de valor necesaria para fabricar y vender un producto a ninguna propiedad en absoluto.¹³ Vea la figura 7.2. Con la **integración completa**, una empresa produce internamente el total de sus suministros clave y controla de manera absoluta a sus distribuidores. Las grandes empresas petroleras, como BP Amoco y Royal Dutch Shell, están completamente integradas. Son propietarias de las plataformas petroleras que extraen el petróleo de la tierra, los barcos y oleoductos que lo transportan, las refinerías que lo convierten en gasolina y los camiones que entregan la gasolina en las bocas de expendio que son propiedad de la empresa o que operan bajo su licencia. Si una empresa no desea las desventajas de una integración vertical completa, puede elegir estrategias de integración reducida o de casi integración.

Figura 7-2
Escala de
integración
vertical



Fuente: sugerido por K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration* (Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath, 1983), págs. 16-21. Reimpreso con permiso de Rowman & Littlefield Publishing Group.

Cuando aplican la **integración reducida**, una empresa produce internamente menos de la mitad de sus propios requerimientos y adquiere el resto de proveedores externos (integración reducida hacia atrás). En el caso de Smithfield Foods, la compra que hizo de Carroll's le permite producir 27% de los cerdos que necesita para procesar este tipo de carne. En cuanto a la integración reducida hacia delante, una empresa puede vender parte de sus bienes a través de tiendas propiedad de la empresa y el resto por medio de mayoristas generales. Aunque Apple Computer abrió 25 tiendas propiedad de la empresa en 2001, la mayoría de las ventas de la empresa continuaron realizándose a través de cadenas nacionales, como CompUSA y Circuit City, y comerciantes independientes locales y regionales que se especializan en Macs.¹⁴

Con la **casi integración**, una empresa no fabrica ninguno de sus suministros clave, sino que adquiere la mayor parte de sus requerimientos de proveedores externos que están bajo su control parcial (casi integración hacia atrás). Por ejemplo, al comprar 20% de las acciones comunes de un proveedor clave, In Focus Systems, Motorola garantizó su acceso a la tecnología de In Focus, que le permitió establecer una empresa conjunta con esta empresa para fabricar pantallas planas.¹⁵ Un ejemplo de casi integración hacia adelante sería una gran empresa farmacéutica que adquiere un interés parcial en una cadena de farmacias para garantizar que sus medicamentos tengan acceso al canal de distribución. Por lo general, la compra de un interés parcial de un proveedor o distribuidor clave proporciona a una empresa un lugar en la junta directiva de la compañía adquirida, lo cual garantiza tanto información como control a la empresa adquiriente. Una empresa puede no desear invertir en proveedores ni distribuidores, pero sí garantizar el acceso a los suministros o canales de distribución necesarios. En este caso, puede recurrir a acuerdos contractuales.

Los **contratos de largo plazo** son convenios entre dos empresas para proporcionarse bienes y servicios acordados durante un periodo específico. Esto no es considerado realmente una integración vertical a menos que sea un contrato *exclusivo* que especifique que el proveedor o distribuidor no puede tener una relación similar con una empresa de la competencia. En ese caso, el proveedor o distribuidor es en realidad una *empresa cautiva* que, aunque es independiente de manera oficial, realiza la mayor parte de sus negocios con la firma con la que estableció el contrato y está vinculada formalmente a esa empresa a través del contrato de largo plazo.

Recientemente se ha detectado un alejamiento de las estrategias de crecimiento verticales (y, por lo tanto, de la integración vertical) y una tendencia hacia las relaciones contractuales de cooperación con proveedores e incluso competidores. Estas relaciones varían de la **subcontratación**, en la que los recursos se adquieren de otras empresas a través de contratos de largo plazo, en vez de fabricarlos internamente (por ejemplo, Hewlett-Packard compra sus motores láser a Canon para sus impresoras HP LaserJet), hasta alianzas estratégicas, en las que las asociaciones, los contratos de licencia de tecnología y las empresas conjuntas complementan las capacidades de una empresa (por ejemplo, Toshiba ha recurrido a alianzas estratégicas con GE, Siemens, Motorola y Ericsson para convertirse en una de las líderes mundiales entre las empresas electrónicas).¹⁶

Crecimiento horizontal. Una empresa puede lograr el **crecimiento horizontal** mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. En el último caso, la empresa se expande hacia los lados en el mismo punto de la cadena de valor de la industria. Un ejemplo es la oferta que hizo Blockbuster en 2004 por su rival en rentas de películas de video, Hollywood Entertainment. En otro ejemplo, General Motors siguió una estrategia de crecimiento horizontal cuando expandió sus operaciones hacia China. Después de lanzar el Buick en China en 1999, invirtió más de 2000 millones de dólares en una línea ampliada de 14 automóviles, que incluía desde el miniauto Chevrolet Spark hasta lujosos Cadillacs. Junto con sus socios chinos, GM invirtió 3000 millones de dólares adicionales para incrementar la producción, desarrollar nuevos motores y expandir su IyD en Shangai.¹⁷ Una empresa puede crecer horizontalmente por medio del desarrollo interno o externamente a través de adquisiciones o alianzas estratégicas de o con otras empresas de la misma industria.

El crecimiento horizontal produce **integración horizontal**, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo. Por ejemplo, KLM, la línea aérea holandesa, adquirió una participación mayoritaria (propiedad parcial) en Northwest Airlines para obtener acceso a los mercados estadouni-

dense y asiático. KLM no podía adquirir todas las acciones de Northwest debido a las regulaciones gubernamentales estadounidenses que prohíben la propiedad extranjera de líneas aéreas nacionales (por motivos de defensa). Muchas pequeñas líneas aéreas suburbanas participan en contratos de largo plazo con grandes líneas aéreas para ofrecer un plan completo a los viajeros. Por ejemplo, Mesa Airlines firmó un contrato de cinco años con United Airlines para ser incluida en las reservaciones electrónicas de United como United Express a través del aeropuerto de Denver.

Estrategias de diversificación

Cuando una industria se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento mediante estrategias de crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir creciendo. Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado.

Diversificación concéntrica (relacionada). El crecimiento a través de la **diversificación concéntrica** en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal. En el caso de las empresas en posiciones de liderazgo, las oportunidades de tener éxito son casi tres veces mayores que las de los seguidores.¹⁸ Al centrarse en las características que le han dado su competencia distintiva, la empresa utiliza esas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo intenta garantizar el encaje estratégico en una nueva industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de marketing que usó de manera tan eficaz en la industria original.¹⁹ Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera: poseen un hilo común.

La corporación busca **sinergia**, el concepto que establece que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, el uso por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos. Éste es el concepto que utilizó Bombardier, con sede en Quebec, la tercera empresa fabricante de aviones más grande del mundo. En la década de los ochenta, la firma se expandió más allá de las motonieves hacia la fabricación de equipo ferroviario ligero. Bombardier, que se define a sí misma como una empresa de transporte, ingresó al negocio de las líneas aéreas en 1986 con su compra de Canadier, entonces mejor conocida por sus aviones para la extinción de incendios. Posteriormente adquirió Learjet, una reconocida empresa fabricante de jets comerciales. Durante un periodo de 14 años, lanzó 14 aviones nuevos. Para 2004, la empresa planeaba construir versiones ligeramente más grandes de sus exitosos jets suburbanos de 100 asientos para competir directamente con Airbus y Boeing.²⁰

Una empresa puede elegir diversificarse de manera concéntrica a través de medios internos o externos. Por ejemplo, Bombardier se diversificó externamente por medio de adquisiciones. En contraste, Toro creció internamente en Norteamérica a través de sus procesos de manufactura y distribuidores actuales para fabricar y vender máquinas quitanieve además de podadoras de césped. Para conocer algunos criterios que se pueden usar al considerar las alternativas de diversificación concéntrica, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.2.**

Diversificación de conglomerado (no relacionada). Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la **diversificación de conglomerado**, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. Ésta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena. General Electric y Berkshire Hathaway son ejemplos de empresas que recurrieron a la diversificación de conglomerado para crecer de manera exitosa. Berkshire Hathaway, dirigida por Warren Buffet, mantiene intereses en ventas al detalle de muebles, hojas de rasurar, líneas aéreas, papel, difusión por radio y televisión, bebidas gaseosas y publicidad.²¹

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.2

Criterios de evaluación para la diversificación concéntrica

Atractivo del mercado

1. ¿Es el mercado lo suficientemente grande como para ser atractivo?
2. ¿Crece más rápido que la economía?
3. ¿Ofrece el potencial de aumentar los ingresos provenientes de los clientes actuales?
4. ¿Tiene capacidad para vender los servicios existentes a nuevos clientes?
5. ¿Crea un flujo de ingresos recurrentes?
6. ¿Son las ganancias promedio en la industria o mercado mayores que las de sus negocios actuales?
7. ¿Está dominado el mercado por competidores fuertes?
8. ¿Fortalece las relaciones con quienes participan en la cadena de valor?

Viabilidad de mercado

1. ¿Puede la empresa entrar en el mercado en un año?
2. ¿Existen algunas sinergias en la región geográfica donde se ubica el mercado?
3. ¿Se pueden apalancar las capacidades existentes para entrar en el mercado?
4. ¿Se pueden apalancar los activos existentes para entrar en el mercado?
5. ¿Se pueden utilizar los empleados existentes para apoyar esta oportunidad?
6. ¿Afectarán la entrada las leyes y regulaciones futuras?
7. ¿Existe la necesidad de una marca fuerte en el nuevo mercado?
8. Si se requieren socios, ¿puede la empresa asegurar y manejar relaciones con ellos?

Fuente: Resumido de N. J. Kaplan, "Surviving and Thriving When Your Customers Contract", *Journal of Business Strategy* (enero y febrero de 2003), pág. 20. Reeditado con permiso de Emerald Group Publishing Limited.

La importancia otorgada a la diversificación de conglomerado se basa en la inversión sólida y la administración orientada hacia los valores más que en la sinergia de producto y mercado de la diversificación concéntrica. Por ejemplo, una empresa rica en efectivo con pocas oportunidades de crecimiento en su industria podría moverse hacia otro sector donde haya muchas oportunidades, pero poco efectivo. Otro ejemplo de diversificación de conglomerado podría ser cuando una empresa que tiene un flujo de efectivo de temporada y, por lo tanto, desigual, adquiere una empresa en una industria no relacionada con ventas de temporada complementarias que nivelarán el flujo de efectivo. La administración de CSX Corporation (una empresa de transporte principalmente ferroviario) consideró que la compra de una empresa de transmisión de gas natural (Texas Gas Resources) era un buen encaje porque la mayor parte de los ingresos de la transmisión de gas natural se obtiene en los meses de invierno, que corresponde al periodo de ingresos bajos en el negocio de transporte ferroviario.

Opciones de entrada internacional

En el mundo actual, el crecimiento tiene generalmente implicaciones internacionales. La investigación indica que el hecho de internacionalizarse tiene una relación positiva con la rentabilidad empresarial.²² Una corporación puede seleccionar el método más adecuado entre varias opciones estratégicas para entrar en un mercado extranjero o establecer instalaciones de manufactura en otro país. Las opciones varían de la simple exportación a las adquisiciones y a los contratos administrativos. Del mismo modo que en el caso de la compra de acciones de Northwest Airlines por KLM, estas opciones pueden formar parte de las estrategias corporativas que se analizaron previamente. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer la manera en que Wal-Mart usa las opciones de entrada internacional en una estrategia de crecimiento horizontal para expandirse en todo el mundo. Algunas de las opciones de entrada internacional más populares son las siguientes:

- **Exportación:** una buena forma de minimizar el riesgo y experimentar con un producto específico es la **exportación**, es decir, el envío de bienes producidos en el país de una empresa a otros países para su comercialización. De esta manera, la empresa podría manejar todas las funciones decisivas

TEMA GLOBAL

Wal-Mart observa los mercados internacionales para crecer

¿Cómo puede Wal-Mart seguir creciendo? Desde sus humildes inicios en Bentonville, Arkansas, la empresa ha crecido de manera tan exitosa que sus tiendas de descuento se encuentran ahora en cada esquina de los Estados Unidos. Wal-Mart superó desde hace mucho tiempo a Sears como la tienda al detalle más grande de Estados Unidos. Ocho de cada diez hogares estadounidenses compran en Wal-Mart por lo menos una vez al año. Con 256,000 millones de dólares de ventas anuales, es la empresa más grande del mundo. Su negocio principal de tiendas de descuento nacionales era responsable de 65% de las ventas de la empresa y 85% de sus beneficios en 2004.

Según A. T. Kearney, las tres fuentes más grandes de ventajas en costos eran los gastos generales corporativos bajos, las eficiencias en la cadena de suministro y los costos bajos de la mano de obra. Los intentos crecientes para sindicalizar a los trabajadores de Wal-Mart, las demandas legales de 8000 empleados y la necesidad de reducir su rotación de empleados pueden deteriorar su ventaja en costos de mano de obra (la empresa necesita contratar 600,000 empleados cada año sólo para conservar su tamaño actual). Los crecientes costos de recursos humanos, relaciones públicas y departamentos legales de la empresa se sumaban a sus costos generales y deterioraban su cultura emprendedora. Además, Wal-Mart tenía menos lugares disponibles en Estados Unidos para construir tiendas. Estos factores sugerían que el crecimiento nacional de la empresa no se podía sostener después de 2007. Y después, ¿qué?

La administración de Wal-Mart se percató de que un porcentaje cada vez mayor del crecimiento de la empresa debía provenir de mercados internacionales. Desafortunadamente, los primeros intentos de la empresa para expandirse fuera del país a principios de la década de los noventa fracasaron. Wal-Mart ofreció productos incorrectos, como pelotas de tenis que no rebotaban en la gran altitud de la ciudad de México y aparatos electrodomésticos de 110 volts en Argentina, donde la norma es de 220 volts. Después de aprender de estos primeros intentos, Wal-Mart abrió tiendas en Canadá, México, China, Brasil, Japón, Alemania y Gran Bretaña.

Después de cerrar una operación fracasada en Indonesia, la administración cambió su estrategia para concentrar-

se en ser una importante tienda al detalle en Europa. En diciembre de 1997, Wal-Mart adquirió la cadena alemana de 21 tiendas Tertkauf. Un año después, fortaleció su presencia en Alemania por medio de la adquisición de 74 tiendas Interspar. Requirió meses para remodelar las tiendas con pasillos más amplios, mejor iluminación y más cajas registradoras antes de darles el nombre de Wal-Mart. Desafortunadamente, no logró que estas tiendas fueran rentables, ni siquiera en 2004. Los controles de precios, las leyes laborales rígidas y las regulaciones restrictivas de la planificación urbana en Alemania impidieron a Wal-Mart competir con rivales bien establecidos como Metro y Aldi. Los administradores expatriados de Wal-Mart sufrieron por el choque de culturas, favorecido por su renuencia a aprender alemán. La contratación de empleados era difícil debido al pago relativamente bajo y a una política austera sobre los gastos de negocios de los administradores.

Curiosamente, a Wal-Mart le fue mejor en el Reino Unido que en Alemania. En 1999, adquirió 229 tiendas de Asda Group, de Gran Bretaña, la tercera cadena de tiendas de abarrotes más grande de este país. Asda, de Wal-Mart, que ya era una fuerte tienda al detalle, superó rápidamente a la tambaleante J. Sainsbury para convertirse en la segunda cadena de supermercados más grande del Reino Unido después de Tesco.

A nivel mundial, más de 100 millones de clientes visitan las tiendas de Wal-Mart cada semana. De su total de 4906 tiendas en 2004, 1375 (28%) se ubicaban fuera de Estados Unidos en nueve países (entre ellas 623 en México y 34 en China). En 2004, la administración de Wal-Mart hizo planes para abrir 50 nuevas tiendas de descuento y más de 220 nuevos supercentros en Norteamérica, además de 140 tiendas en el extranjero.

Fuentes: "How Big Can It Grow?", *Economist* (17 de abril de 2004), págs. 67-69; L. Kim, "Crossing the Rhine", *U.S. News & World Report* (14 de agosto de 2000), pág. 39; "Wal-Mart to Buy British Food Chain", *Des Moines Register* (15 de junio de 1999), pág. 9S; P. Geitner, "Wal-Mart Rises in Germany", *Des Moines Register* (11 de diciembre de 1999), pág. 12S; *Money* (diciembre de 1999), pág. 162.

por sí misma o subcontratar estas funciones a una empresa administradora de exportaciones. La exportación se está popularizando cada vez más entre las pequeñas empresas debido a internet, las máquinas de fax, las llamadas telefónicas gratuitas y los servicios urgentes nocturnos, que reducen los que antes fueran enormes costos de volverse internacional.

- **Licencia:** bajo un contrato de **licencia**, la empresa otorgante concede derechos a otra empresa del país anfitrión para producir o vender un producto. El licenciataria paga una compensación a la empresa otorgante a cambio de destreza técnica. Ésta es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre de marca es reconocido, pero la empresa no tiene fondos suficientes para financiar su entrada directa al país. Anheuser-Busch utiliza esta estrategia para producir y comercializar la cerveza Budweiser en el Reino Unido, Japón, Israel, Australia, Corea y Filipinas. Esta estrategia también es importante si el país dificulta o imposibilita la entrada a través de la inversión.

- **Franquicia:** bajo un contrato de **franquicia**, el franquiciante otorga derechos a otra empresa para abrir una tienda al detalle a través del uso de su nombre y sistema operativo. A cambio, el franquiciatario paga al franquiciante un porcentaje de sus ventas como regalía. La franquicia proporciona a una empresa la oportunidad de establecer una presencia en países donde la población o el gasto per cápita no es suficiente para realizar un gran esfuerzo de expansión.²³ Las franquicias representan 40% del total de ventas al detalle en Estados Unidos. Alrededor de la mitad de los franquiciantes, como Toys 'Я' Us, otorgan franquicias a nivel internacional.²⁴
- **Empresas conjuntas:** establecer una empresa conjunta entre una corporación extranjera y una empresa nacional es la estrategia más popular que se utiliza para entrar en un nuevo país.²⁵ Con frecuencia, las compañías forman empresas conjuntas para combinar los recursos y destrezas necesarios para desarrollar nuevos productos o tecnologías. Una empresa conjunta también permite a una firma entrar en un país que limita la propiedad extranjera. La corporación puede entrar en otro país con menos activos en juego y así limitar los riesgos. Por ejemplo, cuando México privatizó sus ferrocarriles en 1996 (dos años después de la ratificación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Kansas City Southern (KCS) vio la oportunidad de formar una vía férrea desde el noreste industrializado de México hasta Canadá. KCS presentó una propuesta conjunta con la línea mexicana de embarques Transportación Marítima Mexicana (con la que operaría en forma conjunta el sistema ferroviario mexicano) para adquirir 80% del Grupo Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM). Entonces, KCS formó una alianza con Canadian National Railway para completar la ruta.²⁶ Una empresa conjunta puede ser una asociación entre una firma y otra empresa u organismo gubernamental del país huésped. La empresa conjunta, que es un método rápido para conseguir administración local, también reduce los riesgos de expropiación y acoso de parte de los funcionarios del país huésped.
- **Adquisiciones:** una forma relativamente rápida de moverse a un área internacional es a través de las adquisiciones, es decir, la compra de otra empresa que ya opera en esa área. La empresa obtiene beneficios sinérgicos si adquiere una empresa con líneas de productos muy complementarias y una buena red de distribución. Por ejemplo, South Africa Breweries (SAB) pagó 5600 millones de dólares a Philip Morris para adquirir Miller Brewing en 2002. Con esta adquisición, SAB se convirtió en SABMiller y ganó una posición sólida en Norteamérica sin tener que construir cervecerías ni crear una red de distribución. También se posicionó por delante de Anheuser-Busch como la segunda cervecería más grande del mundo, después de Interbrew, de Bélgica. La siguiente acción estratégica internacional de SABMiller fue presentar una propuesta para adquirir Harbin Brewery Group, de China, en 2004.²⁷ La investigación sugiere que las subsidiarias de propiedad total son más exitosas en proyectos internacionales que las alianzas estratégicas, como las empresas conjuntas.²⁸ Ésta es una razón por la que las empresas más experimentadas en mercados internacionales adquieren una posición de propiedad dominante al realizar una inversión extranjera.²⁹ Las adquisiciones transfronterza representan ahora 19% de todas las adquisiciones en Estados Unidos, porcentaje superior al escaso 6% de 1985.³⁰ Sin embargo, en algunos países las adquisiciones son difíciles de realizar debido a la falta de información disponible sobre posibles candidatos. Las restricciones gubernamentales sobre la propiedad, como el requisito estadounidense que limita la propiedad extranjera de líneas aéreas estadounidenses a 49% de acciones sin derecho a voto y 25% de acciones con derecho a voto, también puede desalentar las adquisiciones.
- **Desarrollo de nuevos proyectos:** si una empresa no desea adquirir los problemas además de los activos de otra empresa, puede elegir el **desarrollo interno de nuevos proyectos**, es decir, la construcción de su propia planta de manufactura y sistema de distribución. La investigación indica que las empresas que poseen altos niveles de tecnología, experiencia multinacional y diversas líneas de productos prefieren el desarrollo interno de nuevos proyectos a las adquisiciones.³¹ Ésta es una operación mucho más complicada y costosa que la adquisición, pero permite a una empresa más libertad para diseñar la planta, elegir proveedores y contratar a la fuerza laboral. Por ejemplo, Nissan, Honda y Toyota construyeron fábricas de automóviles en áreas rurales de Gran Bretaña y después contrataron una fuerza laboral joven sin experiencia en la industria.

- **Producción compartida:** acuñado por Peter Drucker, el término **producción compartida** significa el proceso de combinar las destrezas de mano de obra y tecnología de nivel superior que están disponibles en países desarrollados con la mano de obra de menor costo de países en desarrollo. Se denomina con frecuencia *subcontratación*. Un ejemplo es el traslado que hizo Maytag de una parte de su producción de refrigeración a una nueva planta en Reynosa, México, para reducir los costos de mano de obra. La tendencia actual es trasladar el procesamiento de datos y las actividades de programación al “extranjero”, a lugares como Irlanda, India, Barbados, Jamaica, Filipinas y Singapur, donde los salarios son más bajos, se habla inglés y hay telecomunicaciones.
- **Operaciones llave en mano:** las **operaciones llave en mano** son generalmente contratos para construir instalaciones operativas a cambio de una retribución. Las instalaciones se transfieren al país o empresa huésped después de terminarlas. El cliente es comúnmente una institución gubernamental, por ejemplo, de un país del Medio Oriente que ha decretado que un producto específico debe producirse localmente y estar bajo su control. Por ejemplo, Fiat construyó una planta de automóviles en Rusia para producir un modelo suyo más antiguo con un nombre de marca ruso. Las CMN que llevan a cabo operaciones llave en mano son frecuentemente fabricantes de equipo industrial que suministran parte de su propio equipo para el proyecto y que por lo general venden refacciones y servicio de mantenimiento al país huésped. Por lo tanto, crean tanto clientes como futuros competidores.
- **Concepto BOT:** el **concepto BOT** (por sus siglas en inglés, *build-operate-transfer*, construir-operar-transferir) es una variante de la operación llave en mano. En vez de entregar la instalación al país huésped después de terminarla, la empresa opera la instalación durante un periodo establecido, con el fin de recuperar su inversión además de lograr un beneficio. Después, entrega la instalación al gobierno a un costo pequeño o nulo para el país huésped.³²
- **Contratos administrativos:** una corporación grande que opera en todo el mundo posee una gran cantidad de talento administrativo a su disposición. Los **contratos administrativos** ofrecen un medio a través del cual una corporación utiliza parte de su personal para ayudar a una empresa de un país huésped a cambio de una retribución específica durante un periodo determinado. Los contratos administrativos son comunes cuando un gobierno huésped expropia parte o todas las posesiones que una empresa de propiedad extranjera mantiene en su país. Los contratos permiten a la empresa seguir obteniendo algún ingreso de su inversión y mantener el funcionamiento de las operaciones hasta que se capacita a la administración local.

Controversias en las estrategias de crecimiento direccional

¿Es mejor el crecimiento vertical que el horizontal? ¿Es mejor la diversificación concéntrica que la diversificación de conglomerado? Aunque la investigación concuerda en su totalidad, el crecimiento hacia áreas que se relacionan con las líneas de productos actuales de una empresa tiene generalmente más éxito que el crecimiento hacia áreas no relacionadas en absoluto.³³ Por ejemplo, un estudio sobre diversos proyectos de crecimiento examinó cuántos de ellos eran considerados como exitosos, es decir, todavía en operación después de 22 años. Los resultados fueron: crecimiento vertical, 80%; crecimiento horizontal, 50%; diversificación concéntrica, 35% y diversificación de conglomerado, 28%.³⁴

En cuanto a estrategias de diversificación, la investigación sugiere que la relación entre el crecimiento hacia áreas relacionadas y el rendimiento se presenta como una línea curva con forma de U invertida. Si un nuevo negocio es similar al de la empresa adquiriente, agrega pocas cosas nuevas a la corporación y mejora el rendimiento sólo ligeramente. Si el nuevo negocio es totalmente diferente a los negocios de la empresa adquiriente, existe muy poca probabilidad de obtener alguna sinergia. No obstante, si el nuevo negocio proporciona nuevos recursos y capacidades de manera distinta, aunque similar, la probabilidad de obtener un mejoramiento significativo del rendimiento es alta.³⁵

¿Es mejor el crecimiento interno que el externo? Las corporaciones pueden seguir estrategias de crecimiento, tanto de concentración como de diversificación, por medio del desarrollo internacional de nuevos productos y servicios o a través de adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas externas. El valor de las adquisiciones y fusiones globales ha aumentado sostenidamente desde menos de 1 bi-

llón de dólares en 1990 hasta 3.5 billones en 2000.³⁶ Sin embargo, por lo general la investigación concluye que las empresas que crecen por medio de adquisiciones no tienen un rendimiento financiero tan bueno como el de las empresas que crecen a través de medios internos.³⁷ Por ejemplo, el 3 de septiembre de 2001, el día *previo* al anuncio que hizo HP de su adquisición de Compaq, las acciones de HP se vendían en 23.11 dólares. Después del anuncio, el precio de las acciones cayó a 18.87 dólares. Tres años después, el 21 de septiembre de 2004, las acciones se vendieron en 18.70 dólares, es decir, 19% por debajo del precio del primero de los años mencionados.³⁸ Un motivo de este mal rendimiento puede ser que las empresas adquirientes tienden a invertir menos en IyD que otras empresas.³⁹ Otro motivo puede ser el precio generalmente alto de adquisición. Los estudios revelan que de la mitad a las dos terceras partes de las adquisiciones fracasan debido principalmente a que las primas pagadas son demasiado altas como para que las empresas recuperen sus costos de capital.⁴⁰ Otra razón del mal rendimiento de las acciones es que 50% de los clientes de una empresa fusionada está menos satisfecho con el servicio de la empresa combinada dos años después de la fusión.⁴¹ No obstante, otra investigación indica que las adquisiciones tienen una tasa de sobrevivencia mayor que los nuevos proyectos de negocios generados internamente.⁴² Es probable que ninguna estrategia sea la mejor por sí sola y que alguna combinación de estrategias de crecimiento interno o externo es mejor que usar una u otra en particular.⁴³

¿Qué puede mejorar el rendimiento de las adquisiciones? Un estudio de Bain & Company sobre más de 11,000 adquisiciones realizadas por empresas de todo el mundo concluyó que los adquirientes exitosos realizaban pequeñas compras de bajo riesgo antes de efectuar adquisiciones mayores.⁴⁴ Una investigación de Porrini revela que la experiencia previa entre un adquiriente y una empresa meta en cuanto a alianzas de IyD, manufactura o marketing mejora la probabilidad de que una adquisición sea exitosa.⁴⁵ Cisco reconoce que una empresa adquirida debe ser asimilada cuidadosamente en las operaciones de la empresa adquiriente, por lo que utiliza tres criterios para evaluar si una empresa es una candidata adecuada para la toma de control:

- Debe ser relativamente pequeña.
- Debe tener una cultura organizacional semejante.
- Debe ubicarse cerca de alguna de las sucursales propias.⁴⁶

Estrategias de estabilidad

Una corporación puede elegir la estabilidad en vez del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible.⁴⁷ Estas estrategias son muy populares entre propietarios de pequeñas empresas que han encontrado un nicho y están felices con su éxito y el tamaño manejable de sus empresas. Estas estrategias son muy útiles a corto plazo, pero son peligrosas si se siguen durante un tiempo demasiado largo (como muchas de las pequeñas empresas pueblerinas descubiertas cuando Wal-Mart llegó al pueblo). Las más populares de ellas son la estrategia de pausa y proceder con cautela, la estrategia sin cambio y la estrategia de beneficios.

Estrategia de pausa y proceder con cautela

La **estrategia de pausa y proceder con cautela** es, en realidad, una oportunidad para descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción. Es una decisión sumamente deliberada de realizar sólo mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica. Por lo general se la concibe como una estrategia temporal que se utiliza hasta que el ambiente se vuelve más propicio o para permitir que una empresa consolide sus recursos después de un periodo de crecimiento rápido y prolongado. Ésta fue la estrategia que Dell siguió después de que su estrategia de crecimiento generó más crecimiento del que la empresa podía manejar. Su director general, Michael Dell, explicó: “Crecimos 285% en dos años y tenemos algunos dolores debido al crecimiento”. La venta de computadoras personales por correo permitió a Dell ofrecer precios más bajos que los de Compaq e IBM, pero no pudo satisfacer las necesidades de una empresa de 2000 millones de dólares, con 5600 empleados, que vende PC en 95 países. Dell no renunció a su estrategia de crecimiento; sólo la hizo a un lado tempo-

ralmente hasta que la empresa pudo contratar nuevos gerentes, mejorar la estructura y construir nuevas instalaciones.⁴⁸

Estrategia sin cambio

Una **estrategia sin cambio** es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato. Articulada raramente como una estrategia definitiva, el éxito de este enfoque depende de la ausencia de cambios significativos en la situación de la corporación. La estabilidad relativa creada por la modesta posición competitiva de la empresa en una industria que enfrenta un crecimiento escaso o nulo la estimula a continuar con su curso actual y realizar sólo pequeños ajustes por inflación en sus objetivos de ventas y beneficios. No existen oportunidades ni amenazas evidentes, ni fortalezas o debilidades significativas. Pocos competidores nuevos y dinámicos entran en una industria de este tipo. Es probable que la corporación haya encontrado un nicho razonablemente rentable y estable para sus productos. A menos que la industria se esté consolidando, la comodidad relativa que una empresa experimenta en esta situación la alienta a seguir una estrategia sin cambio en la que se espera que el futuro continúe como una extensión del presente. Probablemente, la mayoría de las pequeñas empresas rurales seguían esta estrategia antes de que Wal-Mart se desplazara a sus áreas.

Estrategia de beneficios

Una **estrategia de beneficios** es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran sólo temporales. La estrategia de beneficios es un intento para apoyar artificialmente los beneficios, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de la inversión y de los gastos discrecionales de corto plazo. En vez de anunciar la mala posición de la empresa a los accionistas y a la comunidad de inversionistas en general, la administración de alto nivel puede sentirse tentada a seguir esta seductora estrategia. La administración culpa a los problemas que enfrenta la empresa en un ambiente hostil (como políticas gubernamentales antiempresariales, competidores desleales, clientes difíciles o prestamistas codiciosos) y difiere la inversiones o recorta los gastos (como de IyD, mantenimiento y publicidad) para estabilizar los beneficios durante este periodo. Incluso puede vender una de sus líneas de productos para obtener los beneficios de flujo de efectivo. Por ejemplo, Kmart vendió algunas de sus tiendas al detalle a Home Depot y Sears en la época en que las ventas en sus tiendas disminuían. Obviamente, la estrategia de beneficios es útil sólo para ayudar a una empresa a salir de una dificultad temporal. También puede ser una forma de aumentar el valor de una empresa que se prepara para cotizar en la Bolsa a través de una oferta pública inicial (OPI). Desafortunadamente, la estrategia es seductora y si se prolonga demasiado producirá un deterioro grave de la posición competitiva de la corporación. Por lo tanto, la estrategia de beneficios tiende a ser una respuesta pasiva, de corto plazo y a menudo egoísta ante una situación difícil.

Estrategias de reducción

Una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas. Estas estrategias imponen una gran presión para mejorar el rendimiento. En un intento por eliminar las debilidades que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una de varias estrategias de reducción, las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota o liquidación.

Estrategia de cambio

La **estrategia de cambio** hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos. La investigación muestra que las empresas que tienen un rendimiento malo en industrias maduras han podido mejorarlo mediante el recorte de costos y gastos y la venta de activos.⁴⁹ Semejante a una dieta de reducción de peso, las dos etapas básicas de una estrategia de cambio son la contracción y la consolidación.⁵⁰

La **contracción** es un esfuerzo inicial para “detener el sangrado” rápidamente con un recorte general de tamaño y costos. La segunda etapa, la **consolidación**, implanta un programa para estabilizar a la nueva corporación ahora más delgada. Con el propósito de simplificar la empresa, se desarrollan planes para reducir los gastos generales innecesarios y justificar los costos de las actividades funcionales. Ésta es una época decisiva para la organización. Si la etapa de consolidación no se conduce de manera positiva, muchos de los mejores empleados dejan la organización. Otorgar una importancia excesiva al recorte de personal y a la reducción de costos, junto con la mano dura de la administración, es por lo general contraproducente y podría realmente deteriorar el rendimiento.⁵¹ Sin embargo, si a todos los empleados se les anima a participar en mejoramientos de la productividad, la empresa puede surgir de este periodo de reducción como una entidad más fuerte y mejor organizada. Ha mejorado su posición competitiva y tiene nuevamente la capacidad de expandir el negocio.⁵² Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.3** para conocer una descripción del uso eficaz que IBM hizo de la estrategia de cambio.

Estrategia de empresa cautiva

Una **estrategia de empresa cautiva** implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa. La industria puede no ser lo suficientemente atractiva como para justificar ese esfuerzo de parte de la administración actual o de los inversionistas. No obstante, una empresa en esta situación enfrenta ventas escasas e incremento de las pérdidas a menos que lleve a cabo alguna acción. La administración busca desesperadamente un “ángel” ofreciéndose a ser una empresa cautiva de uno

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.3

Estrategia de cambio en IBM

Durante las décadas de los setenta y ochenta, IBM dominaba la industria informática a nivel mundial. Fue líder de mercado tanto en computadoras centrales como en computadoras personales pequeñas (PC). Junto con Apple Computer, IBM estableció la norma para todas las PC. Incluso recientemente, cuando IBM ya no dominaba el campo, las PC se identificaban todavía como Apple o compatible con IBM.

Los problemas de IBM llegaron a un punto crítico a principios de la década de los noventa. Las ventas de computadoras de la empresa estaban en picada. Más empresas decidían reemplazar sus grandes y costosas computadoras centrales con PC, pero no las adquirían de IBM. Un número creciente de empresas, como HP, Dell, Gateway y Compaq, habían entrado en la industria. Ofrecían “clones” de PC compatibles con IBM que eran considerablemente más baratos y a menudo más avanzados que las de IBM. La disminución de los ingresos de la empresa significó pérdidas corporativas: 15,000 millones de dólares en pérdidas acumuladas de 1991 a 1993. Los expertos en la industria percibían a la empresa como un dinosaurio burocrático que ya no se podía adaptar a las condiciones cambiantes. El precio de sus acciones cayó a 40 dólares, sin que se pudiera observar el fin de esta caída.

La junta directiva de IBM contrató un nuevo director general en 1993, Louis Gerstner, para que condujera una estrategia de cambio corporativo en “Big Blue” (Gran Azul), el sobrenombre que IBM se ganó debido a sus rígidas políticas en el código de vestir. Para detener el flujo de pérdidas,

la empresa violó su arraigada política de “no despidos” y redujo en 40% su fuerza laboral. Bajo la dirección de Gerstner, IBM reorganizó su fuerza de ventas alrededor de industrias específicas, como las ventas al detalle y la banca. La toma de decisiones se facilitó. Anteriormente, según Joseph Formichelli, un ejecutivo de alto nivel de la división de PC “debía pasar a través de siete niveles para que las cosas se hicieran”. Despedir a trabajadores incompetentes podía requerir un año, “así que uno los colocaba en otro grupo”. Las presentaciones de estrategia eran desmenuzadas tantas veces que “quedaban totalmente diluidas”. Sin embargo, bajo la dirección de Gerstner ya no se requerían presentaciones formales. El enfoque cambió hacia una toma de decisiones más rápida y una orientación más fuerte hacia el cliente.

De 1994 a 2000, la empresa se transformó a sí misma, pues dejó de ser un fabricante de computadoras acorralado a un dominante proveedor de servicios. Su Unidad de Servicios Globales creció de casi nada a un negocio de 30,000 millones de dólares con más de 135,000 empleados. En 2004, desinvirtió su negocio de PC.

Fuente: G. Hamel, “Waking Up IBM”, *Harvard Business Review* (julio y agosto de 2000), págs. 137-146; I. Sager, “Inside IBM: Internet Business Machines”, *Business Week E. Biz* (13 de diciembre de 1999), págs. EB20-EB40; B. Ziegler, “Gerstner’s IBM Revival: Impressive, Incomplete”, *Wall Street Journal* (25 de marzo de 1997), págs. B1, B4.

de sus clientes importantes para garantizar su existencia continua mediante un contrato de largo plazo. De este modo, la corporación puede reducir el alcance de algunas de sus actividades funcionales, como el marketing, lo cual disminuye los costos de manera significativa. La empresa más débil gana la certeza de sus ventas y producción pero, a cambio, se convierte en un ente excesivamente dependiente de otra empresa en por lo menos 75% de sus ventas. Por ejemplo, para convertirse en proveedor exclusivo de una parte para General Motors, Simpson Industries, de Birmingham, Michigan, aceptó que un equipo especial de GM inspeccionara sus instalaciones de partes de motor y libros contables y entrevistara a sus empleados. A cambio, casi 80% de la producción de la empresa se vendía a GM a través de contratos de largo plazo.⁵³

Estrategia de venta total y desinversión

Si una empresa con una posición competitiva débil en una industria no puede levantarse por sí misma o encontrar un cliente para el que sea una empresa cautiva, puede no tener otra opción más que vender. La **estrategia de venta total** tiene sentido si la administración puede obtener todavía un buen precio para sus accionistas y los empleados pueden conservar sus empleos después de vender toda la empresa. La esperanza es que otra empresa posea los recursos necesarios y la determinación para lograr que la firma retorne a la rentabilidad.

Al hecho de que una corporación que tiene múltiples líneas de negocios decida vender una división con poco potencial de crecimiento se le denomina **desinversión**. Ésta fue la estrategia que Quaker Oats usó cuando vendió su tambaleante unidad de bebidas Snapple en 300 millones de dólares, es decir, 1400 millones de dólares menos de lo que había pagado por el negocio. Cuando la administración de Quaker adquirió Snapple, creía que podía usar sus recursos propios para continuar el crecimiento fenomenal de Snapple. Esperaban transformar la majestuosa y antigua empresa de avena en una potencia de bebidas suaves. Desafortunadamente para ellos, el mercado de las bebidas suaves atravesaba por cambios rápidos. Nuevos participantes, como Arizona Iced Tea, Mystic y Nantucket Nectars, imitaban a Snapple, en tanto que Coca-Cola y Pepsi formaron alianzas con Nestea y Lipton para ingresar al mercado.⁵⁴

Estrategia de quiebra y liquidación

Cuando una empresa se encuentra en la peor situación posible, con una mala posición competitiva en una industria con pocas perspectivas, la administración tiene sólo unas cuantas alternativas, todas ellas desagradables. Como nadie se interesa en adquirir una empresa débil en una industria poco atractiva, la empresa debe seguir una estrategia de quiebra o liquidación. La **quiebra** implica entregar la administración a los tribunales a cambio de cierta liquidación de las obligaciones financieras de la corporación. La administración de alto nivel espera que, una vez que el tribunal decida los reclamos sobre la empresa, ésta sea más fuerte y pueda competir mejor en una industria más atractiva. Interstate Bakeries se acogió al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota en 2004 al enfrentar una deuda alta y la disminución de las ventas de su Pan Wonder, Twinkies y Hostess Cup Cakes. Como no pudo reducir sus altos costos de gastos generales, los costos de sus productos dejaron de ser competitivos. Se designó a un nuevo director general para que hiciera lo que la administración de Interstate fue incapaz de hacer: recortar drásticamente la mano de obra y los costos de manufactura y, al mismo tiempo, aumentar la distribución a Wal-Mart y otras tiendas de descuento.⁵⁵

En contraste con la quiebra, que busca la continuidad de una corporación, la **liquidación** es la terminación de una empresa. Cuando la industria es poco atractiva y la empresa es demasiado débil para ser vendida como un negocio en operaciones, puede decidir convertir en efectivo tantos activos comerciales como sea posible para distribuirlo entre los accionistas después de pagar todas las obligaciones. La liquidación es una estrategia prudente para las empresas en dificultades que tienen un pequeño número de opciones, todas las cuales son problemáticas.⁵⁶ El beneficio de la liquidación sobre la quiebra es que la junta directiva, como representante de los accionistas, y la administración de alto nivel toman las decisiones en vez de someterlas al tribunal de quiebras, el cual puede decidir ignorar por completo a los accionistas.

En ocasiones, la administración de alto nivel debe estar dispuesta a elegir una de estas estrategias de reducción menos atractivas. Desafortunadamente, muchos administradores de alto nivel no están dispuestos a admitir que su empresa tiene debilidades graves por el temor de ser culpados personal-

mente. Aún peor, es posible que la administración ni siquiera perciba que se está desarrollando una crisis. Cuando estos administradores de alto nivel advierten finalmente el problema, tienden a atribuir los problemas a perturbaciones ambientales temporales y a seguir estrategias de beneficios. Aunque las cosas van tremendamente mal, la cúpula administrativa se siente muy tentada a evitar la liquidación con la esperanza de que ocurra un milagro. En este caso entra en un *ciclo de declive*, en el que pasa a través de un proceso de secreto y negación, seguido de culpa y menosprecio, evasión y protección territorial, todo lo cual finaliza con pasividad e impotencia.⁵⁷ De esta forma, la corporación necesita una junta directiva fuerte que, para proteger los intereses de los accionistas, pueda decir a la administración de alto nivel cuándo debe rendirse.

7.3 Análisis de cartera

El capítulo 6 trata sobre la manera en que las líneas de productos y las unidades de negocio individuales pueden ganar una ventaja competitiva en el mercado mediante la aplicación de estrategias competitivas y de cooperación. Las empresas con múltiples líneas de productos o unidades de negocio también deben preguntarse cómo dirigir estos diversos productos y unidades de negocio para aumentar el rendimiento corporativo general:

- ¿Cuánto tiempo y dinero se deben invertir en los mejores productos y unidades de negocio para asegurar que sigan siendo exitosos?
- ¿Cuánto tiempo y dinero se deben invertir en el desarrollo de productos nuevos y costosos, la mayoría de los cuales nunca tendrá éxito?

Una de las ayudas más populares para desarrollar la estrategia corporativa en una corporación de múltiples negocios es el análisis de cartera. Aunque su popularidad ha disminuido desde la década de los setenta y ochenta, cuando más de la mitad de las grandes corporaciones empresariales lo utilizaban, aún lo emplea alrededor de 27% de las empresas Fortune 500 en la formulación de la estrategia corporativa.⁵⁸ El análisis de cartera coloca a las oficinas centrales corporativas en el papel de un banquero interno. Cuando se recurre al **análisis de cartera**, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable. Las líneas de productos y unidades de negocio forman una cartera de inversiones que ella debe manejar constantemente para garantizar el mejor retorno sobre el dinero que la corporación invirtió. Un estudio de McKinsey & Company sobre el rendimiento de las 200 corporaciones más grandes de Estados Unidos descubrió que las empresas que manejaron activamente sus carteras de negocios a través de adquisiciones y desinversiones crearon mucho más valor para los accionistas que las empresas que las manejaron pasivamente.⁵⁹

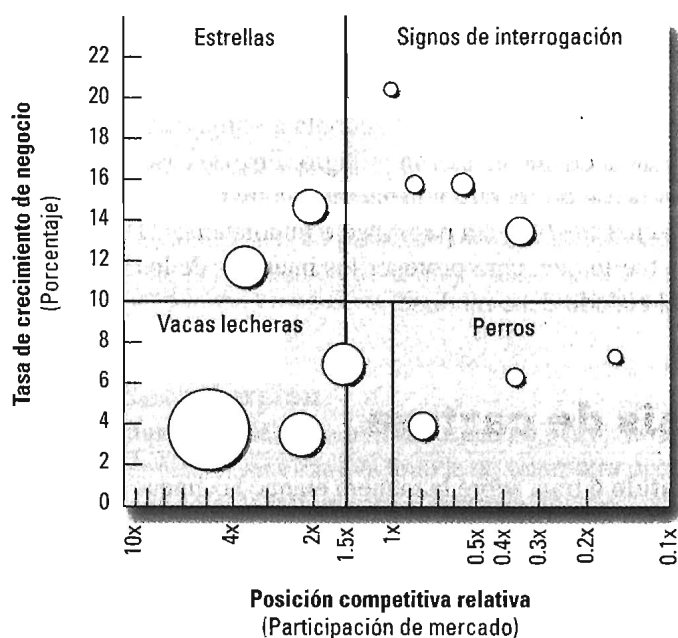
Dos de los enfoques de cartera más populares son la Matriz BCG de crecimiento-participación y la pantalla de negocios de GE.

Matriz BCG de crecimiento-participación

La **matriz BCG** (por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group) **de crecimiento-participación**, que ilustra la **figura 7.3**, es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de productos o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado. La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande. Según este cálculo, una participación relativa en el mercado mayor a 1.0 pertenece al líder de mercado. La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular. La matriz supone que, en igualdad de condiciones, un mercado en crecimiento es atractivo.

La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece a 1.5 veces. Una línea de productos o unidad de negocio debe tener fortalezas relativas de esta magnitud para garantizar que tendrá la posición dominante necesaria para ser una “estrella” o “vaca lechera”. Asimismo,

Figura 7-3
Matriz BCG
de crecimiento-
participación



Fuente: reimpresso de Long Range Planning, vol. 10, Núm. 2, 1977, Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", pág. 12. Copyright © 1977 con permiso de Elsevier.

una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee un estatus de "perro".⁶⁰ En la **figura 7.3**, cada producto o unidad de negocio se representa por medio de un círculo. El área del círculo representa la importancia relativa para la corporación de cada unidad de negocio o línea de productos en cuanto a los activos usados o las ventas generadas.

La matriz BCG de crecimiento-participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento:

- Los **signos de interrogación** (denominados en ocasiones "niños problema" o "gatos salvajes") son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo. Para que un producto de este tipo gane suficiente participación de mercado para convertirse en un líder y, luego, en estrella, es necesario tomar dinero de productos más maduros e invertirlo en el signo de interrogación.
- Las **estrellas** son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado. Cuando disminuye su tasa de crecimiento de mercado, las estrellas se convierten en "vacas lecheras". La directora general de HP ha denominado al negocio de impresoras de esta empresa la "joya de la corona" porque en 2002 generó 105% de los beneficios de HP (otras unidades perdieron dinero), pero, al mismo tiempo, representaba sólo 28% de las ventas de HP.⁶¹
- Por lo general, las **vacas lecheras** generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son "ordeñados" para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación. Los signos de interrogación que no pueden obtener una participación dominante de mercado (y, por lo tanto, convertirse en estrellas) se convierten en "perros" cuando la tasa de crecimiento de la industria disminuye inevitablemente.
- Los **perros** tienen una baja participación mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo (porque están en una industria poco atractiva). De acuerdo con la matriz BCG de crecimiento-participación, los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que puedan generar. Por ejemplo, DuPont, el inventor del nailon, vendió su unidad de textiles en 2003 porque la empresa deseaba eliminar sus productos de bajo margen y centrarse más en su creciente negocio de biotecnología.⁶²

Como apoyo a la matriz BCG de crecimiento-participación está el concepto de la curva de experiencia (que se analizó en el **capítulo 5**). Se supone que la clave del éxito es la participación de mercado. Las empresas que tienen la mayor participación tienden a tener una posición de liderazgo en costos que se basa en economías de escala, entre otras cosas. Si una empresa puede usar la curva de experiencia en beneficio propio, debe tener la capacidad de manufacturar y vender nuevos productos a un precio lo suficientemente bajo como para ganar un liderazgo temprano en la participación de mercado (suponiendo que los competidores no logren imitarlos). Una vez que el producto se convierte en una estrella, está destinado a ser muy rentable y, en el futuro inevitable, convertirse en una vaca lechera.

Después de registrar las posiciones actuales de sus líneas de productos o unidades de negocio en una matriz, una empresa puede proyectar sus posiciones futuras, suponiendo que no haya ningún cambio de estrategia. En este momento, las matrices presentes y proyectadas se pueden usar para ayudar a identificar problemas estratégicos importantes que enfrenta la organización. La meta de cualquier empresa es mantener una cartera equilibrada que pueda ser autosuficiente en efectivo y que siempre trabaje para cosechar productos maduros de industrias en declive con el fin de apoyar a nuevos productos de industrias en crecimiento.

La matriz BCG de crecimiento-participación es un concepto de cartera muy conocido que posee algunas ventajas claras. Es cuantificable y fácil de usar. *Vaca lechera*, *perro* y *estrella* son términos fáciles de recordar para referirse a las unidades de negocio o productos de una corporación. Desafortunadamente, la matriz BCG de crecimiento-participación tiene algunas limitaciones graves:

- El uso de alto y bajo para formar cuatro categorías es demasiado simplista.
- La relación entre la participación de mercado y la rentabilidad es cuestionable.⁶³ Los negocios con baja participación también pueden ser rentables.⁶⁴ Por ejemplo, Olivetti es todavía rentable a pesar de que vende máquinas de escribir manuales a través de catálogos por correo.
- La tasa de crecimiento es sólo un aspecto del atractivo de la industria.
- Las líneas de productos o unidades de negocio se comparan sólo con un competidor: el líder de mercado. Los competidores pequeños con participaciones de mercado en rápido crecimiento son ignorados.
- La participación de mercado es sólo un aspecto de la posición competitiva general.

Pantalla de negocios de GE

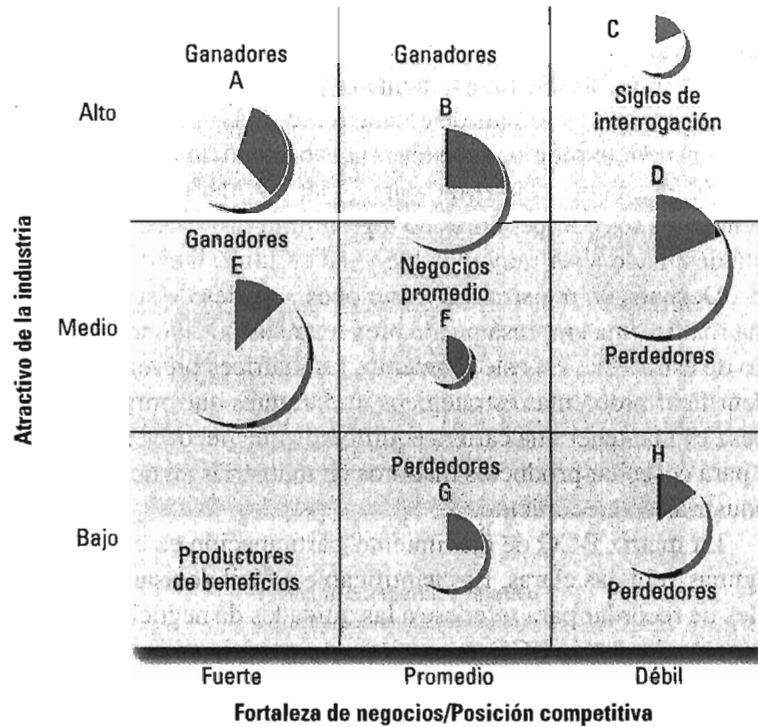
General Electric, con apoyo de la empresa consultora McKinsey & Company, desarrolló una matriz más complicada. Como ilustra la **figura 7.4**, la **pantalla (matriz) de negocios de GE** incluye nueve cuadrantes que se basan en el atractivo de la industria a largo plazo y la fortaleza de negocios/posición competitiva. La pantalla (matriz) de negocios de GE, en contraste con la matriz BCG de crecimiento-participación, incluye muchos más datos en sus dos factores clave que sólo la tasa de crecimiento de negocio y la participación de mercado comparable. Por ejemplo, en GE, el atractivo de la industria incluye la tasa de crecimiento del mercado, la rentabilidad de la industria, el tamaño y las prácticas de precios, entre otras oportunidades y amenazas posibles. La fortaleza de negocios o la posición competitiva incluye la participación de mercado, así como la posición tecnológica, la rentabilidad y el tamaño, entre otras fortalezas y debilidades posibles.⁶⁵

Las líneas de productos o unidades de negocios se identifican con una letra y se registran como círculos en la pantalla de negocios de GE. El área de cada círculo es proporcional al tamaño de la industria con relación a las ventas. Las rebanadas de pastel dentro de los círculos representan la participación de mercado de las líneas de productos o unidades de negocio.

Para registrar las líneas de productos o unidades de negocio en la pantalla de negocios de GE, siga estos cuatro pasos:

1. Seleccione los criterios para calificar la industria de cada línea de productos o unidad de negocio. Evalúe el atractivo general de la industria para cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy poco atractiva) a 5 (muy atractiva).
2. Seleccione los factores clave necesarios para el éxito de cada línea de productos o unidad de negocio. Evalúe la fortaleza de negocios/posición competitiva de cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy débil) a 5 (muy fuerte).

Figura 7-4
Pantalla (matriz)
de negocios de GE



Fuente: adaptado de Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development, General Electric Corporation. Reimpreso con permiso de General Electric Company.

3. Registre la posición actual de cada línea de productos o unidad de negocio en una matriz como la que se ilustra en la **figura 7.4**.
4. Registre la cartera futura de la empresa, suponiendo que las estrategias corporativas y empresariales presentes permanecen sin cambio. ¿Existe una brecha de rendimiento entre las carteras proyectada y deseada? Si es así, esta brecha debe servir como un estímulo para revisar seriamente la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación.

En general, la pantalla (matriz) de negocios de GE de nueve cuadrantes es un perfeccionamiento de la matriz BCG de crecimiento-participación. La pantalla (matriz) de negocios de GE considera mucho más variables y no llega a conclusiones tan simplistas. Por ejemplo, reconoce que el atractivo de una industria se puede evaluar en formas muy diversas (no sólo el simple uso de la tasa de crecimiento) y, de este modo, permite a los usuarios seleccionar cualquier criterio que consideren más adecuado para su situación. No obstante, esta matriz de cartera tiene algunas desventajas:

- Se puede volver demasiado complicada y engorrosa.
- Los cálculos numéricos del atractivo de la industria y la fortaleza de negocios/posición competitiva da la apariencia de objetividad, pero, en realidad, son juicios subjetivos que varían de una persona a otra.
- No representa con certeza las posiciones de nuevos productos o unidades de negocio de industrias en desarrollo.

Ventajas y limitaciones del análisis de cartera

Por lo general, el análisis de cartera se utiliza para formular estrategias porque ofrece ciertas *ventajas*:

- Anima a la administración de alto nivel a evaluar cada negocio de la corporación de manera individual, así como establecer objetivos y asignar recursos a cada uno.
- Estimula el uso de datos orientados externamente para complementar el criterio de la administración.

- Plantea el asunto de la disponibilidad del flujo de efectivo para usarlo en la expansión y el crecimiento.
- Su representación gráfica facilita la comunicación.

Sin embargo, el análisis de cartera posee algunas *limitaciones* muy reales que han ocasionado que algunas empresas disminuyan el uso de este enfoque:

- Es difícil definir los segmentos de producto y mercado.
- Sugiere el uso de estrategias estándar que pueden pasar por alto las oportunidades o ser poco prácticas.
- Proporciona una ilusión de rigor científico cuando en realidad las posiciones se basan en criterios subjetivos.
- Sus términos cargados de valor, como “vaca lechera” y “perro”, pueden conducir a profecías de autocumplimiento.
- No siempre es claro qué hace a una industria atractiva o dónde se encuentra un producto en su ciclo de vida.
- Seguir ingenuamente las indicaciones de un modelo de cartera puede reducir realmente los beneficios corporativos si éstos se usan de manera inadecuada. Por ejemplo, el director general de General Mills, H. Brewster Atwater, se refirió a la mezcla para pastel marca Bisquick de su empresa como un producto que habría sido descartado hace años según el análisis de cartera. “Este producto tiene 57 años de antigüedad. Con todo derecho, debió haber sido superado por productos más recientes. Sin embargo, con la investigación adecuada para mejorar el producto y la promoción correcta para mantener a los clientes emocionados, aún funciona muy bien.”⁶⁶

7.4 Parenting (sombrija) corporativo

Campbell, Goold y Alexander, autores de *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, sostiene que los estrategas corporativos deben responder dos preguntas cruciales:

- ¿Qué negocios debe poseer esta empresa y por qué?
- ¿Qué estructura organizacional, procesos administrativos y filosofía fomentarán un rendimiento superior de las unidades de negocio de la empresa?⁶⁷

El análisis de cartera intenta responder estas preguntas mediante el examen del atractivo de diversas industrias y la administración de las unidades de negocio con base en el flujo de efectivo, es decir, el empleo del efectivo generado en unidades maduras para crear nuevas líneas de productos. Desafortunadamente, el análisis de cartera no responde a qué industrias debe entrar una corporación o cómo puede lograr sinergia entre sus líneas de productos y unidades de negocio. Como lo sugiere su nombre, el análisis de cartera tiende a ver los asuntos sobre todo desde el punto de vista financiero, esto es, considera a las unidades de negocio y a las líneas de productos como inversiones separadas e independientes.

En contraste, el **parenting (sombrija) corporativo** visualiza a las corporaciones con relación a los recursos y las capacidades que se pueden usar para crear valor de las unidades de negocio, así como para generar sinergias a través de éstas. Según Campbell, Goold y Alexander:

*Las empresas multinegocios crean valor influyendo en los negocios que poseen o cultivándolos. Las mejores empresas padre crean más valor que cualquiera de sus rivales en caso de que éstos poseyeran los mismos negocios. Esas empresas tienen lo que llamamos ventaja de paternidad.*⁶⁸

El parenting (sombrija) corporativo genera una estrategia corporativa concentrándose en las competencias centrales de la corporación padre (madre) y en el valor creado a partir de la relación entre el padre (la madre) y sus negocios. En la forma de oficinas centrales corporativas, el padre (la madre) posee mucho poder en esta relación. Según Campbell, Goold y Alexander, si existe un buen encaje entre

las destrezas y los recursos del padre (de la madre) y las necesidades y oportunidades de las unidades de negocio, es probable que la corporación cree valor. Sin embargo, si no existe un buen encaje, es probable que la corporación destruya el valor.⁶⁹ La investigación indica que las empresas que poseen un buen encaje entre su estrategia y sus roles de paternidad tienen un mejor rendimiento que las empresas que carecen de él.⁷⁰ Este enfoque de la estrategia corporativa es útil no sólo para decidir los negocios que se deben adquirir, sino también para elegir la manera de administrar mejor cada unidad de negocio existente. Éste parece ser el secreto del éxito de General Electric bajo la dirección de Jack Welch. Según un analista, “él y sus administradores agregan realmente valor mediante la imposición de estándares difíciles de rentabilidad y la rápida diseminación de los conocimientos y las mejores prácticas a través del imperio de GE. Si algún truco de manufactura reduce los costos en los talleres de reparación de motores para aviones de GE en Gales, él insiste en que el truco se aplique en todo el grupo”.⁷¹

Por lo tanto, el trabajo principal de las oficinas centrales corporativas es lograr sinergia entre las unidades de negocio mediante los recursos necesarios a las unidades, la transferencia de destrezas y capacidades entre las unidades y la coordinación de las actividades de las funciones compartidas de las unidades para lograr economías de alcance (como en las compras centralizadas).⁷² Esto concuerda con el concepto de organización que aprende que se analizó en el **capítulo 1**, en el que el papel de una empresa grande es facilitar y transferir los activos de conocimientos y servicios a través de la corporación.⁷³ Esto es especialmente importante dado que 75% o más del valor de mercado de una empresa moderna proviene de sus activos intangibles, es decir, sus conocimientos y capacidades.⁷⁴

Desarrollo de una estrategia de parenting (sombriilla) corporativo

Campbell, Goold y Alexander sostienen que la búsqueda de una estrategia corporativa adecuada conlleva tres pasos analíticos:

1. **Examinar los factores estratégicos de cada unidad de negocio (o empresa meta, en el caso de una adquisición):** el personal de las unidades de negocio identificó probablemente factores estratégicos mientras creaba las estrategias de negocio para sus unidades. Un enfoque popular es establecer centros de excelencia a través de una corporación. De acuerdo con Frost, Birkinshaw y Ensign, un **centro de excelencia** es “una unidad organizacional que integra una serie de capacidades que ha sido reconocida explícitamente por la empresa como una fuente importante de creación de valor, con la intención de que estas capacidades se ejerzan o diseminen hacia otras partes de la empresa”.⁷⁵
2. **Examinar cada unidad de negocio (o empresa meta) con relación a las áreas en las que el rendimiento puede mejorar:** éstas se consideran oportunidades de parenting (sombriilla). Por ejemplo, dos unidades de negocio podrían ganar economías de alcance mediante la combinación de sus fuerzas de ventas. En otro ejemplo, una unidad puede tener buenas, aunque no excelentes, destrezas de manufactura y logística. Una empresa matriz que posee destrezas de clase mundial en estas áreas podría mejorar el rendimiento de esa unidad. El padre (madre) corporativo también podría transferir parte del personal de una unidad de negocio que posee las destrezas deseadas a otra unidad que requiere esas destrezas. El personal de las oficinas centrales corporativas, debido a su experiencia en muchas industrias, tiene capacidad para detectar áreas de posibles mejoras que ni siquiera el personal de la unidad de negocio pudo haber notado. A menos de que existan áreas específicas significativamente más débiles que las de la competencia, el personal de las unidades de negocio ni siquiera está consciente de que es posible mejorar estas áreas, sobre todo si cada unidad de negocio vigila sólo su propia industria.
3. **Analizar qué tan bien encaja la corporación padre con la unidad de negocio (o empresa meta):** las oficinas centrales corporativas deben estar al tanto de las fortalezas y debilidades de sus recursos, destrezas y capacidades. Para hacer esto, el padre corporativo debe preguntarse si posee características que concuerden con las oportunidades de parenting (sombriilla) de cada unidad de negocio. También debe cuestionar si existe alguna falta de concordancia entre sus características y los factores estratégicos de cada unidad de negocio.

Estrategia horizontal y competencia multipunto

Una **estrategia horizontal** es una estrategia corporativa que trasciende las fronteras de las unidades de negocio para crear sinergias a través de ellas y mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio.⁷⁶ Cuando se utiliza para crear sinergia, actúa como una estrategia de parenting (sombrija). Cuando se le emplea para mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio, se considera una estrategia corporativa competitiva. En la **competencia multipunto**, grandes corporaciones multinegocios compiten con otras empresas similares en varios mercados. Estos competidores multipunto son empresas que compiten entre sí no sólo en una unidad de negocio, sino en varias de ellas. En algún momento, un competidor con mucho efectivo puede decidir crear su propia participación en un mercado específico y dejar en desventaja a la unidad de negocio de otra corporación. Aunque cada unidad de negocio es la responsable principal de su propia estrategia de negocio, en ocasiones puede requerir cierta ayuda de su padre (madre) corporativo, especialmente si la unidad de negocio del competidor recibe apoyo financiero fuerte del suyo. En este caso, las oficinas centrales corporativas desarrollan una estrategia horizontal para coordinar las diversas metas y estrategias de unidades de negocio relacionadas.

Por ejemplo, P&G, Kimberly-Clark, Scott Paper y Johnson & Johnson (J&J) compiten entre sí en diversas combinaciones de productos de papel, desde pañales desechables hasta pañuelos faciales. Como algo meramente hipotético, si J&J desarrollara sólo un papel sanitario para desafiar en un distrito específico a la marca Charmin de P&G, que tiene una alta participación, podría cobrar un precio bajo por su nueva marca para crear ventas rápidamente. P&G podría decidir no responder a este ataque a su participación recortando los precios de Charmin. Debido a la alta participación de mercado de este producto, P&G perdería mucho más dólares de ventas en una guerra de precios que los que perdería J&J con su marca de participación inicialmente baja. Para contraatacar, P&G podría desafiar entonces al champú para bebé de J&J, que tiene una alta participación, con su propio champú para bebé, de baja participación, en un distrito diferente. Una vez que J&J haya percibido la respuesta de P&G, podría dejar de desafiar a Charmin de tal manera que P&G dejara de desafiar a su champú para bebé.

La competencia multipunto y el uso resultante de la estrategia horizontal pueden retardar el desarrollo de la hipercompetencia en una industria. Darse cuenta de que un ataque a la posición de un líder de mercado podría generar una respuesta en otro mercado conduce a una abstención mutua en la que los administradores se comportan de manera más conservadora hacia rivales de multimercado y la rivalidad competitiva se reduce.⁷⁷ Por ejemplo, en una industria, la competencia multipunto disminuyó la probabilidad de que las empresas salieran de un mercado. "Vive y deja vivir" reemplazó a la fuerte rivalidad competitiva.⁷⁸ La competencia multipunto será más frecuente en el futuro, a medida que las corporaciones se convierten en competidores globales y se expanden a más mercados por medio de alianzas estratégicas.⁷⁹

7.5 Conclusión

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección general de la empresa. Aborda tres asuntos clave que una corporación enfrenta: 1) la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción, 2) las industrias o mercados en los que la empresa compite a través de sus productos y unidades de negocio y 3) la manera en que la administración coordina las actividades, transfiere recursos y cultiva capacidades entre líneas de productos y unidades de negocio. Estos asuntos se manejan a través de la estrategia direccional, el análisis de cartera y el parenting corporativo.

Un efecto del crecimiento de las computadoras e internet es que las corporaciones reevalúan las industrias donde deben participar. Por ejemplo, Emerson Electric, la empresa manufacturera de St. Louis con 110 años de antigüedad que fabrica motores eléctricos, componentes de refrigeración y herramientas industriales, se posicionó recientemente en sistemas de respaldo de energía eléctrica para computadoras. Al percatarse de que el potencial de crecimiento de sus líneas de productos tradicionales era limitado, la administración de Emerson decidió moverse hacia una industria más atractiva. Como la red de suministro de energía eléctrica está llegando a su máxima capacidad, se espera que los apagones eléctricos sean más frecuentes en Estados Unidos a medida que la economía se expande. Pri-

mero, la empresa adquirió los negocios de productos de telecomunicaciones de Jordan Industries Inc. Posteriormente, Emerson compró la división de suministro eléctrico de Ericsson, la empresa sueca fabricante de teléfonos.

Las adquisiciones de Emerson significaron que la empresa podía proporcionar una capacidad confiable de respaldo de energía eléctrica a sus clientes. Cuando ésta se interrumpe, los componentes de Emerson actúan mediante el cambio de la energía eléctrica de una fuente a otra y la regulación del voltaje. Emerson proporciona generadores y celdas de combustible para producir electricidad temporal. Actualmente, estos productos son indispensables para cualquier empresa que depende de la internet para conducir negocios. Intira Corp., una empresa de hospedaje web con sede en St. Louis, sufrió un apagón de siete horas debido a un transformador descompuesto, pero pudo permanecer en línea gracias al equipo de Emerson. Según John Steensen, director de tecnología de Intira, “todos nuestros clientes afectados habrían recibido un mes de servicio gratuito si nos hubiéramos caído, lo cual nos habría costado cientos de miles de dólares”. Las adquisiciones incrementaron significativamente las ventas de Emerson y convirtieron a la unidad de energía eléctrica en la unidad de negocio más grande y de mayor crecimiento de las cinco UEN de Emerson. Cisco Systems, MCI e Intel son clientes de Emerson. La administración de esta empresa calcula que su negocio de sistemas de energía eléctrica de alta tecnología crecerá entre 15 y 20% anualmente en el futuro inmediato.⁸⁰

Datos curiosos de estrategia

- Los países menos corruptos del mundo son Finlandia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Islandia, Singapur y Suecia.⁸¹
- Los países más corruptos del mundo son Angola, República Democrática del Congo, Costa de Marfil, Georgia, Indonesia y Tayikistán.⁸²

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo difiere el crecimiento horizontal del crecimiento vertical como estrategia corporativa? ¿Cómo difiere de la diversificación concéntrica?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre una estrategia de crecimiento interna y una externa? ¿Qué enfoque es mejor como estrategia de entrada internacional?
3. ¿Es la estabilidad realmente una estrategia o sólo un término para referirse a la ausencia de estrategia?
4. Compare el análisis FODA con el análisis de cartera.
5. ¿Cómo difiere el parenting (sombrija) corporativo del análisis de cartera? ¿En qué se asemeja a éste? ¿Es un concepto útil en una industria global?

Ejercicio de práctica estratégica

El 14 de marzo de 2000, Stephen King, el escritor de novelas de terror, publicó en internet su nuevo libro, *Riding the Bullet*, antes de que apareciera en formato impreso. En 24 horas, alrededor de 400,000 personas habían descargado el libro, aunque la mayoría de ellas necesitaron descargar software para leerlo. La demanda inesperada bloqueó los servidores. Según Jack Romanos, presidente de Simon & Schuster, “no creo que nadie hubiera podido predecir cuántas personas estaban dispuestas a aceptar el texto escrito en un formato distinto al papel”. Para muchos, esto anunció la llegada de la novela electrónica. Los

ambientalistas festejaron el pronto reemplazo de los libros y periódicos de papel por libros electrónicos, lo que reduciría la contaminación proveniente de fábricas de papel y basureros. El libro de King era fácil de descargar y la descarga requería menos tiempo que un viaje a la librería. Los críticos argumentaron que el libro usaba internet porque, con 66 páginas, era demasiado corto para ser una novela estándar impresa. También era gratuito, así que no había nada que eliminara la curiosidad natural. Algunas personas de la industria calcularon que 75% de los que descargaron el libro no lo leyó.⁸³

1. Forme pequeños grupos en clase para analizar el futuro de las publicaciones por internet.
 2. Considere las siguientes preguntas como guías de discusión:
 - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las publicaciones electrónicas?
 - ¿Deben los editores de periódicos y libros realizar publicaciones electrónicas en vez de publicar en papel?
- El *Wall Street Journal* y otros periódicos publican en ambas formas, tanto en papel como en formato electrónico. ¿Es esto un éxito?
- ¿Preferiría este libro y otros textos en un formato electrónico?
 - ¿Qué modelo de negocio deben usar los editores para obtener ganancias con publicaciones por internet?
3. Presente las conclusiones de su grupo ante la clase.

Términos clave

- | | | |
|---|---|---|
| adquisición (pág. 166) | estrategia corporativa (pág. 164) | integración horizontal (pág. 169) |
| análisis de cartera (pág. 179) | estrategia de beneficios (pág. 176) | integración reducida (pág. 168) |
| casi integración (pág. 169) | estrategia de cambio (pág. 176) | integración vertical (pág. 167) |
| centro de excelencia (pág. 184) | estrategia de crecimiento (pág. 165) | licencia (pág. 172) |
| concentración (pág. 166) | estrategia de empresa cautiva (pág. 177) | liquidación (pág. 178) |
| concepto BOT (pág. 174) | estrategia de estabilidad (pág. 165) | matriz BCG de crecimiento-participación (pág. 179) |
| consolidación (pág. 177) | estrategia de pausa y proceder con cautela (pág. 175) | operación llave en mano (pág. 174) |
| contracción (pág. 177) | estrategia de reducción (pág. 165) | pantalla (matriz) de negocios de GE (pág. 181) |
| contrato administrativo (pág. 174) | estrategia de venta total (pág. 178) | parenting (sombrija) corporativo (pág. 183) |
| contrato de largo plazo (pág. 169) | estrategia direccional (pág. 165) | perro (pág. 180) |
| competencia multipunto (pág. 185) | estrategia horizontal (pág. 185) | producción compartida (pág. 174) |
| crecimiento horizontal (pág. 169) | estrategia sin cambio (pág. 176) | quiebra (pág. 178) |
| crecimiento vertical (pág. 167) | estrella (pág. 180) | signo de interrogación (pág. 180) |
| desarrollo interno de nuevos proyectos (pág. 173) | exportación (pág. 171) | sinergia (pág. 170) |
| desinversión (pág. 178) | franquicia (pág. 173) | subcontratación (pág. 169) |
| desperdicio organizacional (pág. 166) | fusión (pág. 166) | teoría de la economía de los costos de transacción (pág. 167) |
| diversificación (pág. 166) | integración completa (pág. 168) | vaca lechera (pág. 180) |
| diversificación concéntrica (pág. 170) | integración hacia adelante (pág. 167) | |
| diversificación de conglomerado (pág. 170) | integración hacia atrás (pág. 167) | |