



Fuente: shockFotolia

Estrategias en acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

- 5-1. Identificar y analizar ocho características de objetivos y diez beneficios de tener objetivos claros.
- 5-2. Definir y dar un ejemplo de once tipos de estrategias de negocios.
- 5-3. Identificar y analizar los tres tipos de "estrategias de integración".
- 5-4. Dar lineamientos sobre las condiciones en que aplicar la penetración del mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto son estrategias especialmente eficaces.
- 5-5. Explicar el momento en que la diversificación es una estrategia eficaz de negocios.
- 5-6. Analizar las condiciones en que aplicar el recorte, la desinversión o la liquidación resultan estrategias especialmente eficaces.
- 5-7. Identificar y analizar las cinco estrategias genéricas de Porter.
- 5-8. Comparar a) la cooperación entre competidores, b) la alianza estratégica y la asociación y c) la fusión/adquisición como medios clave para alcanzar estrategias.
- 5-9. Analizar las tácticas para facilitar estrategias, como a) ser pionero, b) *outsourcing* y c) *reshoring*.
- 5-10. Explicar en qué difiere la planeación estratégica en una empresa con fines de lucro, en una sin fines de lucro y en las pequeñas empresas.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Los siguientes ejercicios se encuentran al final de este capítulo:

- EJERCICIO 5A** Desarrollar estrategias hipotéticas para Hershey Company
- EJERCICIO 5B** La integración horizontal en la práctica
- EJERCICIO 5C** ¿Qué estrategias debería implementar Hershey en 2017?
- EJERCICIO 5D** Analizar artículos sobre estrategias
- EJERCICIO 5E** Clasificar algunas estrategias recientes
- EJERCICIO 5F** Determinar el riesgo de diferentes estrategias alternativas
- EJERCICIO 5G** Desarrollar estrategias alternativas para su universidad

En la actualidad cientos de empresas han adoptado plenamente la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores ingresos y utilidades. Kent Nelson, expresidente de UPS, explica la razón de que en su empresa haya un nuevo departamento de planificación estratégica: “Hemos apostado en grande a las inversiones en tecnología, por lo que no podemos darnos el lujo de, cinco años después, percatarnos de que nos hemos equivocado de rumbo”.¹

En este capítulo se presenta la realidad de la administración estratégica a través de varios ejemplos contemporáneos. Además, se definen y ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, entre las que figuran las estrategias genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. También se presentan las directrices para determinar cuándo es más adecuado implementar diferentes tipos de estrategias. Asimismo se hace una revisión general de la administración estratégica en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales. Como se presenta más adelante, Signet Jewelers es una empresa ejemplar que por muchos años ha demostrado lo que es la administración estratégica de excelencia, en especial en cuanto su uso de una estrategia de integración horizontal (definida en la tabla 5-4).

Objetivos a largo plazo

Los **objetivos a largo plazo** representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenden para lograr objetivos a largo plazo. El marco temporal para implementar estrategias y lograr objetivos debe ser congruente, y abarcar un periodo de dos a cinco años. Probablemente usted haya trabajado muy duro durante los últimos años tratando de alcanzar el objetivo de graduarse con un título universitario. El éxito rara vez es accidental; más bien es el resultado del trabajo duro hacia el logro de ciertos objetivos.

Los objetivos de largo plazo son necesarios a los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización, además de ser un importante indicador del desempeño gerencial. Muchos practicantes y académicos culpan del declive competitivo de la industria estadounidense, en gran parte a la orientación cortoplacista de los gerentes en este país. Arthur D. Little afirma que los bonos o la remuneración meritatoria para los gerentes actuales debe basarse en los objetivos y estrategias de largo plazo. Un ejemplo de modelo para relacionar los objetivos con la

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA

Signet Jewelers Limited (SIG)

Signet Jewelers, empresa matriz de las tiendas situadas en tiendas comerciales Kay Jewelers, Jared The Galleria of Jewelry y Zale Corporation, es el vendedor al menudeo de joyas más grande en Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. La división Sterling Jewelers de Signet opera más de 1,500 tiendas en los 50 estados, bajo las marcas Kay Jewelers y Jared The Galleria of Jewelry. La división británica de Signet opera alrededor de 500 tiendas, principalmente con las marcas H. Samuel y Ernest Jones. La división Zale de Signet opera casi 1,600 establecimientos en Estados Unidos y Canadá, principalmente bajo las marcas Zales, Peoples y Piercing Pagoda. Recientemente Signet retiró 10 por ciento de su inventario de las tiendas Zale, considerado como de baja rotación, reemplazándolo con inventarios de mayor rotación como Vera Wang y Unstoppable Love Collections.

Con sede corporativa en Hamilton, Bermuda, Signet realiza un extraordinario trabajo de planeación estratégica, utilizando principalmente la integración horizontal para crecer a nivel global. Las ventas decembrinas en una misma tienda de Signet, durante el año fiscal de 2015, aumentaron 2.5, 3.5 y 9.7 por ciento, respectivamente para las divisiones Sterling Jewelers, Zale y Reino Unido de la empresa. Las ventas de la em-

presa tuvieron un aumento general de 3.6 por ciento. Para el primer trimestre fiscal de 2016, Signet reportó un crecimiento

general en las ventas en la misma tienda de 3.6 por ciento, que generó a su vez un incremento de 6.2 por ciento en la división de Reino Unido de la empresa y un incremento de 5.6 por ciento en las ventas en la misma tienda en la división Zale. Durante el primer trimestre de 2016, Signet recompró \$21.9 millones de sus propias acciones, con la esperanza de que su precio bursátil aumentara. El primer trimestre de ventas de 2016 de Signet fue de \$1,530.6 millones, un aumento de 44.9 por ciento en relación con el primer trimestre fiscal del año anterior. Signet está triunfando, liderado por excelentes estrategias y estrategias.

Fuente: Varias fuentes.



TABLA 5-1 Distintas mediciones del desempeño según el nivel organizacional

Nivel organizacional	Base para la bonificación anual o remuneración meritatoria
Corporativo	75% basada en objetivos a largo plazo
	25% basada en objetivos anuales
Divisional	50% basada en objetivos a largo plazo
	50% basada en objetivos anuales
Funcional	25% basada en objetivos a largo plazo
	75% basada en objetivos anuales

evaluación del desempeño se presenta en la tabla 5-1. Una organización determinada puede modificar estos lineamientos según sus propias necesidades, pero los incentivos deben estar relacionados con los objetivos anuales y de largo plazo.

Características y beneficios de los objetivos

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de *crecimiento de activos*, *crecimiento de ventas*, *rentabilidad*, *participación de mercado*, *grado y naturaleza de la diversificación*, *grado y naturaleza de la integración vertical*, *utilidades por acción* y *responsabilidad social*. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los objetivos son la base que brinda consistencia al proceso de toma de decisiones gerencial, en especial cuando los valores y las actitudes de los directivos difieren. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

La tabla 5-2 revela las características deseables de los objetivos, mientras que la tabla 5-3 resume los beneficios derivados de contar con objetivos claros.

Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos: los financieros y los estratégicos. Entre los **objetivos financieros** figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera; por su parte, entre los **objetivos estratégicos** se encuentran mayor participación de mercado, menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

A pesar de que los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa. Podría darse el caso de que una empresa aplique ciertas medidas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, en detrimento de los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, mejorar la posición

TABLA 5-2 Ocho características deseables de los objetivos

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

TABLA 5-3 Diez beneficios de contar con objetivos claros

1. Dan dirección al poner de manifiesto las expectativas.
2. Permiten la sinergia.
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares.
4. Establecen prioridades.
5. Reducen la incertidumbre.
6. Minimizan los conflictos.
7. Estimulan el esfuerzo.
8. Ayudan a asignar recursos.
9. Apoyan a diseñar tareas.
10. Constituyen la base para una toma de decisiones congruentes.

financiera a corto plazo, aumentando los precios, podría perjudicar la participación de mercado en el largo plazo. Los riesgos asociados con anteponer el rendimiento financiero inmediato a los objetivos estratégicos de largo plazo son muy graves, en especial si los implacables competidores tratan de apoderarse de una mayor participación de mercado a expensas de su rentabilidad inmediata. Amazon pasó muchos años operando sin utilidades, pero al mismo tiempo iba ganando participación de mercado, por ejemplo. En este enfrentamiento por la primacía entre los objetivos financieros y los estratégicos hay otros factores en juego, como el riesgo de las acciones, la ética empresarial, la necesidad de preservar el medio ambiente y la responsabilidad social. Ambos tipos de objetivos deben incluir metas de desempeño anuales y de más largo plazo. En última instancia, la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir sin tregua los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. Si la organización se enfoca más que nada en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado, también será capaz de alcanzar sus objetivos financieros.

Evitando o no la administración por objetivos

Derek Bok, expresidente de Harvard University, afirmó en cierta ocasión: “Si cree que la educación es costosa, pruebe con la ignorancia”. La idea en la que se basa este dicho es aplicable también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas de “administración sin objetivos”.

- **Administración por extrapolación.** Parte del principio “Si no está descompuesto, no lo arregles”. La idea es seguir haciendo lo mismo, de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.
- **Administración por crisis.** Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas. Como los problemas y las crisis abundan tanto en la vida de las personas como de las organizaciones, los estrategas se ven obligados a invertir su tiempo y su energía creativa en solucionar los problemas más apremiantes de cada día. En realidad la administración por crisis es sólo una forma de reaccionar, dejando que sean los acontecimientos los que dicten el *qué* y el *cuándo* de las decisiones que toma la dirección.
- **Administración por factores subjetivos.** Es parte de que no exista un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. Es la filosofía de “que cada quien se ocupe de lo suyo como pueda” (conocida también como *toma de decisiones basada en el misterio*, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué).
- **Administración por esperanzas.** Asume que el futuro es incierto y que eventualmente llegará el éxito, sin importar cuántos fracasos lo precedan. En este caso las decisiones son tomadas con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, en especial si la buena fortuna está de nuestra parte.²

Tipos de estrategias

El modelo ilustrado en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para aplicar la administración estratégica. Definidas y ejemplificadas en la tabla 5-4, las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada,

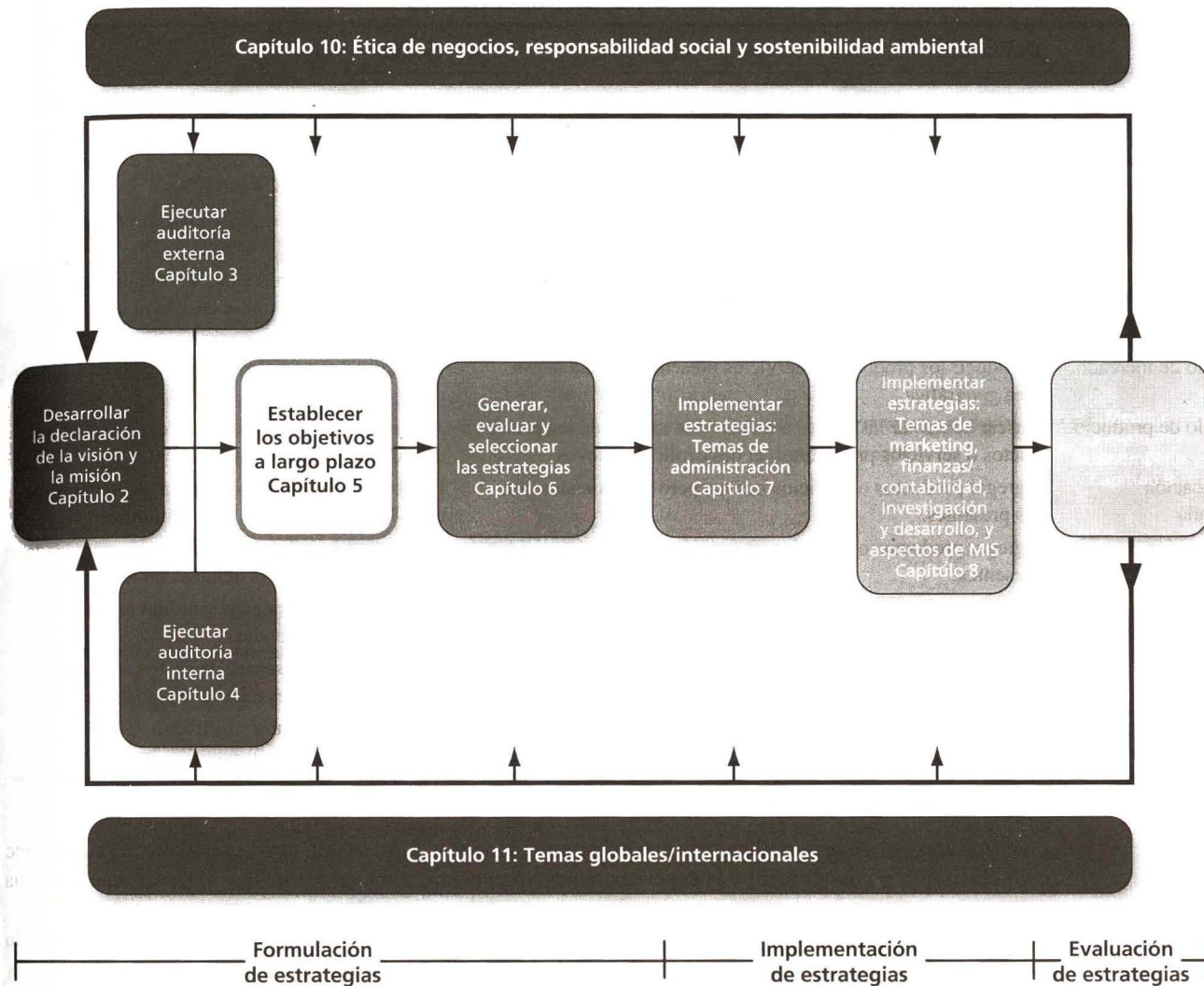


FIGURA 5-1
Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40. Ver también, Ratnaningsih, Anik y Nadjadji Anwar, Patdono Suwignjo y Putu Artama Wiguna, "Balance Scorecard of David's Strategic Modeling at Industrial Business for National Construction Contractor of Indonesia", *Journal of Mathematics and Technology*, núm. 4 (octubre de 2010): 20.

diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada.

La mayoría de las organizaciones aplican al mismo tiempo una **combinación de estrategias**, que podría presentar riesgos si se lleva demasiado lejos; ninguna organización puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas. En tal caso, la decisión será difícil y será necesario establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explican que la planificación estratégica implica hacer "elecciones que ponen en riesgo los recursos" y "sacrificar oportunidades cuando se enfrentan disyuntivas". En otras palabras, si su estrategia involucra la idea de establecer un negocio en el norte, deberá comprar zapatos para nieve y abrigos (con lo cual gastará recursos), y tendrá que renunciar a la oportunidad que representa el hecho de que el crecimiento poblacional es mayor en las zonas meridionales. No se puede implementar la estrategia de establecer un negocio en el norte y luego dar un paso hacia el este, sur u oeste en un intento por evitar los riesgos. Cuando ponen una estrategia en acción, las empresas gastan recursos y se concentran en una cantidad limitada de oportunidades con el propósito de lograr un resultado que por el momento es incierto. La

TABLA 5-4 Estrategias alternativas, con definiciones y ejemplos recientes

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al menudeo, o incrementar el control sobre ellos.	Amazon inició un servicio de entregas rápidas en algunas ciudades de Estados Unidos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.	Starbucks compró una plantación cafetalera.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.	BB&T adquirió Susquehanna Bancshares.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.	Under Armour firmó un contrato por 4 años, que asciende a los \$23 millones, con el campeón de tenis Andy Murray.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.	Gap abrió sus primeras cinco tiendas en China.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes, o el desarrollo de nuevos.	Amazon ha empezado a ofrecer su propia línea de pañales y toallitas para bebés.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.	Facebook adquirió a la empresa de mensajes de texto WhatsApp por \$19 mil millones.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.	Kroger y Whole Foods Market están cocinando sus alimentos y convirtiéndose en restaurantes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.	Staples cerró 250 tiendas y redujo en un 50% el tamaño de otras tiendas.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.	Sears Holdings se separó de su división Land's End, cuyas acciones repartió entre sus accionistas.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.	The Trump Taj Mahal en Atlantic City, Nueva Jersey se enfrenta a su liquidación.

planificación estratégica implica más que echar una moneda al aire: es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente. Con frecuencia, la supervivencia misma de la empresa depende del plan estratégico.³

Si las organizaciones no pueden hacer muchas cosas bien, se debe a que sus recursos y talentos se diluyen, situación de la que los competidores van sacando ventaja. La estrategia de combinación suele aplicarse en empresas grandes y diversificadas, cuando sus diferentes divisiones han adoptado estrategias diferentes. Asimismo, las organizaciones con problemas de supervivencia podrían emplear simultáneamente una combinación de varias estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y el recorte de gastos.

Niveles de estrategias

La tarea de la formulación de estrategias no es exclusiva de los altos ejecutivos; los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en ella, en la medida de lo posible. Como la figura 5-2 lo ilustra, en las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional), mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).

Los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la empresa son el CEO o el dueño del negocio en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los gerentes de planta, de ventas regionales, etcétera. Es importante que todos los gerentes de cualquier nivel participen y comprendan el plan estratégico de la empresa para ayudar a garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso, al tiempo que evitan la inconsistencia, la ineficacia y la falta de comunicación.

Estrategias de integración

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de **integración vertical**. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, y/o proveedores, mientras que la integración horizontal se refiere a ganar la propiedad y/o el control sobre los competidores. Las acciones verticales y horizontales de las empresas se conocen de manera general como **estrategias de integración**.

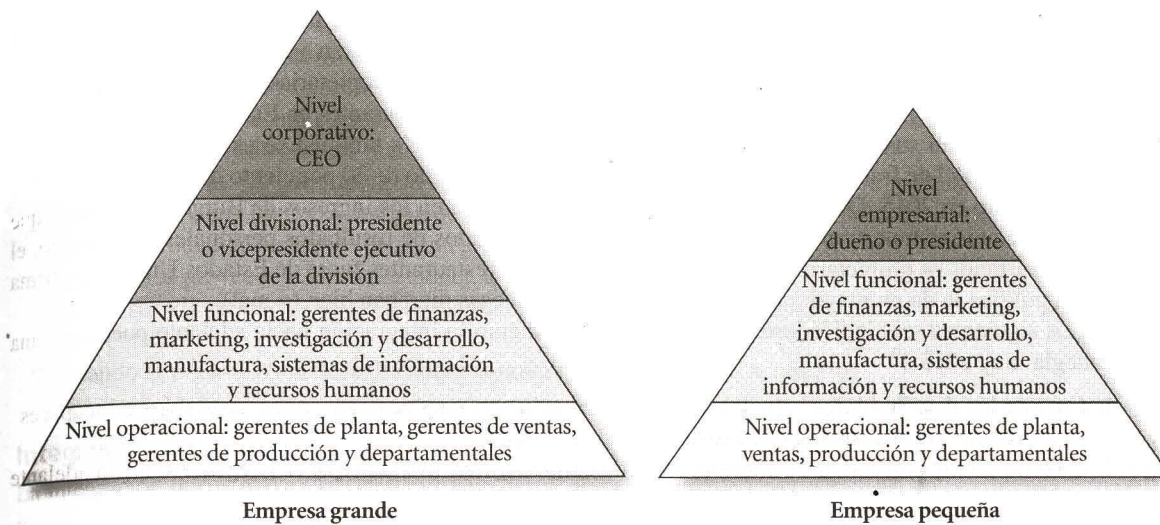


FIGURA 5-2
Niveles de estrategias y sus principales responsables

Integración hacia adelante

La **integración hacia adelante** implica obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al menudeo. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores.

En una maniobra reciente que implica este tipo de integración, Coca-Cola firmó una sociedad de 10 años con Green Mountain Coffee Roasters, el fabricante de la cafetera Keuring, para ofrecer por primera vez Coca-Cola hecha en casa a través de la cafetera Keuring K-Cup. Con esta sociedad, Coca-Cola estará adquiriendo 10 por ciento de Green Mountain por alrededor de \$1,250 millones. Green Mountain ahora tiene una sociedad similar con Campbell Soup para producir caldo de pollo en una K-Cup.

Con sede en Cincinnati y con más de 2,600 tiendas, Kroger recientemente adquirió Viatcost.com para impulsar su avance en el área de las tiendas de comestibles en línea, en parte para no ceder el mercado de entregas de alimentos el mismo día a Amazon.com. FedEx y UPS están utilizando la integración hacia adelante, pagando al servicio postal estadounidense (USPS) por entregar sus paquetes. En la actualidad USPS entrega cerca de 2.5 millones de paquetes al día para FedEx, o una tercera parte de los envíos por correo exprés de FedEx hacia Estados Unidos.

Amazon está aplicando esta estrategia de integración al “negocio de la instalación”. Cuando usted compra, por ejemplo, un ventilador de techo o un estéreo de automóvil en Amazon, la empresa ahora desea instalárselo a cambio de una tarifa, al menos en tres ciudades (Los Ángeles, Nueva York y Seattle). El nuevo programa de Amazon es llamado Amazon Local Services y es otro paso de la empresa para erosionar la participación de mercado de tiendas físicas en ventas al menudeo en Estados Unidos. Además, Amazon está desarrollando una nueva aplicación móvil que recluta y paga a personas ordinarias para transportar paquetes mientras viajan, minimizando la necesidad de FedEx, UPS e incluso del servicio postal estadounidense. Esta nueva integración hacia adelante de Amazon se conoce como “On My Way” y es un programa piloto que aún está tratando de resolver los problemas derivados de, por ejemplo, potenciales daños o robos del paquete mientras se encuentre en poder del transportador.

Taco Bell también desea tocar a su puerta y entregarle sus productos. La entrega de comida rápida ya es una estrategia de algunas empresas rivales, como la tienda de sándwiches Jimmy John’s; Burger King ha estado ofreciendo el servicio de entrega en mercados selectos desde hace ya dos años, mientras que Starbucks está comenzando a hacer pruebas en este ámbito.

Un medio eficaz de implementar la integración hacia adelante es el **franquiciamiento**. En Estados Unidos aproximadamente dos mil empresas de casi 50 diferentes industrias utilizan el franquiciamiento para distribuir sus productos y servicios. Mediante este sistema, las organizaciones pueden lograr una rápida expansión, pues los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. La venta total producida por franquicias en Estados Unidos asciende a 1,000 billones anuales. Existen cerca de 800 mil franquicias en Estados Unidos. No obstante, se ha presentado entre los franquiciatarios —quienes, por ejemplo, podrían operar 10 restaurantes, tiendas o cualquier otro negocio— una marcada tendencia a comprar al franquiciador

(propietario corporativo) su parte del negocio. Esto representa una creciente dificultad entre franquiciatarios y franquiciadores, ya que muchas veces las operaciones de los primeros superan a las de los segundos.

Las cadenas restauranteras están bajo la presión creciente de ser propietarias de menos establecimientos. Por ejemplo, TGI Fridays recientemente vendió 250 de sus restaurantes en Estados Unidos a franquiciatarios, así como sus 63 restaurantes en Reino Unido. Applebee's también se está convirtiendo en un negocio propiedad de franquiciatarios, cuyos ingresos han ascendido de 30 por ciento de las ventas en 2011 a 90 por ciento en 2015. De este cambio se ha derivado la caída en los ingresos de Burger King, dado que los franquiciatarios muestran los ingresos en sus propios estados de resultados personales. En cambio, el rival Yum Brands es propietario de prácticamente todos sus restaurantes fuera de Estados Unidos, y afirma que esa política le da un mayor control y beneficios si las cosas marchan bien (o mal).

Los siguientes seis indicadores señalan en qué momento la integración hacia adelante puede ser una estrategia muy eficaz:⁴

1. Cuando los distribuidores actuales de la organización son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
2. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que la integración hacia adelante puede representar una ventaja competitiva para la empresa.
3. Cuando la organización compite en una industria en crecimiento y se cree que continuará haciéndolo de forma notable. Esto es importante debido a que la integración hacia adelante reduce la capacidad de la empresa para diversificarse si su industria básica llegara a flaquear.
4. Cuando una organización tiene los recursos capitales y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
5. Cuando las ventajas de contar con una producción estable son particularmente altas; esto es importante, pues la organización puede incrementar su capacidad para predecir la demanda de su producción a través de la integración hacia adelante.
6. Cuando los distribuidores o vendedores al menudeo actuales cuentan con márgenes de utilidad muy altos; esta situación sugiere que la empresa podría aprovechar la integración hacia adelante para distribuir de manera rentable sus propios productos y fijarles un precio más competitivo.

Integración hacia atrás

La **integración hacia atrás** es la estrategia que consiste en que una empresa se apropie de sus proveedores o aumente el control que tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser adecuada en especial cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir las necesidades de una empresa. Recientemente, Starbucks compró su primer plantío cafetalero, una propiedad de 2.5 km² en Costa Rica. El objetivo de estrategia de integración hacia atrás es principalmente desarrollar nuevas variedades de café y probar métodos para combatir una enfermedad fúngica conocida como roya del café que plaga a toda la industria. Tanto los fabricantes como los vendedores al menudeo compran los materiales que necesitan a los proveedores.

Recientemente el gigantesco productor de vino y cerveza, Constellation Brands, compró varias fábricas de envases de vidrio después de muchos problemas con otros proveedores de envases. Constellation adquirió una participación mayoritaria en la envasadora mexicana Anheuser-Busch, con lo que ahora tiene una propiedad de más del 50 por ciento de los envases de cristal que utiliza.

Algunas industrias como la automotriz y los productores de aluminio, están reduciendo su antigua búsqueda de integración hacia atrás. En lugar de comprar a sus proveedores, las empresas negocian con varios proveedores externos. Por ejemplo, Ford y Chrysler compran más de la mitad de sus componentes a proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La **desintegración** es una medida lógica en industrias que cuentan con proveedores de insumos a nivel internacional. Hoy en día las empresas comparan los precios y las características de los proveedores, y eligen trabajar con aquel que les ofrece las mejores condiciones. Por otra parte, la competencia global también está instando a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigirles un nivel más alto de servicio y calidad. Aunque tradicionalmente las empresas estadounidenses han dependido de muchos proveedores para garantizar un suministro continuo y precios bajos, en la actualidad están imitando a las organizaciones japonesas, que trabajan con menos proveedores pero tienen relaciones más estrechas y perdurables con ellos. Además, "llevar el control de muchos proveedores resulta muy caro", afirma Mark Shimeloni, ex directivo de Xerox.

A continuación se listan siete indicadores que permiten identificar cuándo resulta efectiva la implementación de una estrategia de integración hacia atrás:⁵

1. Cuando los proveedores de la organización son muy costosos, poco confiables o incapaces de cubrir sus necesidades de partes, componentes, elementos de ensamblaje o materias primas.
2. Cuando el número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.

3. Cuando la organización compite en una industria que presenta un rápido crecimiento; esto es importante debido a que las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria en decadencia.
4. Cuando la organización cuenta con recursos humanos y de capital para administrar el nuevo negocio de suministro de sus propias materias primas.
5. Cuando las ventajas que supone la estabilidad de precios son especialmente importantes; esto es importante pues una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de su(s) producto(s) a través de la integración hacia atrás.
6. Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de utilidad, lo cual sugiere que el negocio del suministro de productos o servicios en una industria determinada constituye una actividad empresarial rentable.
7. Cuando la organización necesita adquirir con rapidez un recurso necesario.

Integración horizontal

La integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener mayor control sobre ellos. Cientos de fusiones, adquisiciones y tomas hostiles se llevan a cabo todos los años entre los competidores. Casi todas estas transacciones posibilitan mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación en torno a la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar la desconfianza de los estrategas en cuanto a su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Las fusiones entre competidores directos tienden a crear más eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, debido a que existe un mayor potencial para eliminar la duplicidad de instalaciones y a que es más probable que la directiva de la empresa compradora entienda el negocio de la empresa objetivo.⁶

En la industria cigarrera, Reynolds American adquirió hace poco a Lorillard por \$25 mil millones. La fusión combinó las marcas de Reynolds, Pall Mall y Camel (cada una con 8.1 por ciento de la participación de mercado en Estados Unidos) con la marca Newport, de Lorillard, (con una participación de mercado de 12.2 por ciento) para competir con la marca líder de la industria, Marlboro, de Altria, que controla 40.2 por ciento de la participación de mercado en Estados Unidos. Como parte de la transacción y para combatir las prácticas antimonopólicas, la CEO de Reynolds, Susan Cameron, afirmó que su empresa desinvertirá en el cigarrillo electrónico Blu de Lorillard, para venderla a Imperial Tobacco (otra empresa rival), pero conservará y desarrollará el cigarrillo electrónico Vuse de Reynolds. Reynolds también desinvirtió en sus marcas Kool, Winston, Salem y Maverick para cederlas a Imperial.

Por su parte, tanto Dollar General como Dollar Tree compitieron durante meses por adquirir Family Dollar. El ganador, Dollar Tree, está reduciendo sus precios y convirtiendo las tiendas Family Dollar en lugares brillantes, limpios y amigables. Dollar Tree sigue vendiendo más artículos por un dólar o menos, mientras que Family Dollar vende más mercancía de marca. Cerca de 5 mil tiendas Dollar Tree y 8,300 Family Dollar compiten con las 11,500 tiendas del líder de la industria, Dollar General.

Recientemente Charter Communications (CHTR) adquirió 1) Time Warner Cable (TWC) por \$ 55,330 millones y 2) Bright House Networks por \$10,400 millones, con lo que se ha convertido en un gigante estadounidense en la industria de la televisión e internet. El nuevo Charter ahora tiene cerca de 24 millones de clientes, menos que el líder Comcast con 27.2 millones. Comcast es propietario de NBCUniversal. Charter también está por debajo de AT&T (T), cuya reciente fusión con DirecTV (DTV) le hizo ganar 26.4 millones de clientes de televisión y 16.1 millones de clientes de internet, así como decenas de millones de clientes inalámbricos. Muchos factores importantes están alentando la integración horizontal en el negocio de la televisión e internet, como los proveedores de cable que están perdiendo rápidamente suscriptores de televisión y la creciente presión por parte de los servicios de video en línea como Netflix (NFLX), Hulu y Amazon.

Los cinco indicadores siguientes permiten identificar el momento en que una estrategia de integración horizontal puede resultar efectiva.⁷

1. Cuando la organización puede lograr características monopólicas en un área o región determinadas, sin el riesgo de que alguna instancia gubernamental la amoneste por “promover sustancialmente” la reducción de la competencia.
2. Cuando la organización compite en una industria en crecimiento.
3. Cuando un aumento en las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
4. Cuando la empresa cuenta con el talento humano y el capital necesarios para administrar con éxito una organización más grande.

5. Cuando los competidores se debilitan debido a la falta de habilidades gerenciales o a que necesitan ciertos recursos que la organización posee; tenga presente que la integración horizontal no sería adecuada si el desempeño de los competidores fuera inadecuado, pues en ese caso las ventas de la industria en general presentarían un descenso.

Estrategias intensivas

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de **estrategias intensivas**, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

Penetración de mercado

La estrategia de **penetración de mercado** busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas o aumentar los esfuerzos publicitarios. Por ejemplo, Anheuser compra cada año varios millones (más de \$4.5) en espacios publicitarios de 30 segundos durante el Super Bowl.

Tiffany & Co. ha empezado a utilizar parejas del mismo sexo en su publicidad, estrategia precedida por J. Crew, que publicó las fotos de uno de sus diseñadores y su novio en un catálogo. Gap utiliza a una pareja atractiva en un anuncio espectacular, y Jeremiah Brent y Nate Berkus aparecen en la campaña publicitaria de Banana Republic.

Los siguientes son cinco indicadores que permiten saber cuándo podría ser efectiva la estrategia de penetración de mercado:⁸

1. Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinados.
2. Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.
3. Cuando las participaciones de mercado de los principales competidores han disminuido, en tanto que las ventas totales de la industria presentan un incremento.
4. Cuando la correlación histórica entre las ventas en dólares y los gastos de marketing en dólares ha sido alta.
5. Cuando las mayores economías de escala ofrecen una importante ventaja competitiva.

Desarrollo de mercado

El **desarrollo de mercado** supone la introducción de los productos o servicios actuales de la empresa en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, recientemente Whirlpool adquirió Indesit, una empresa italiana que vende aparatos, con el fin de duplicar su tamaño en Europa, donde la empresa ha tenido problemas para competir contra la sueca Electrolux AB, la sudcoreana LG Electronics Inc. y la china Haier Group. Indesit tenía 13 por ciento de la participación de mercado de los aparatos grandes en Europa del este y Whirlpool el 5 por ciento, por lo que ahora 18 por ciento de los aparatos grandes vendidos en Europa del este son Whirlpool. En Europa occidental, la adquisición de Indesit dio a Whirlpool una participación de mercado de 17 por ciento, por detrás del 20 por ciento del líder, BSH Bosch & Siemens Hausgerate GmbH.

La más grande empresa de *streaming* de videos en línea, Netflix, acaba de lanzar sus servicios en Francia, Alemania, Bélgica y Suiza, así como en Europa del este y del sur, y espera convertirse en un proveedor global de servicios para 2018. El principal rival de Netflix en Europa es Canal Plus, la unidad de televisión de paga de Vivendi SA, que ofrece servicios parecidos a los de Netflix a través de los servicios de su Canal Play.

Los siguientes seis indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de mercado puede resultar efectiva:⁹

1. Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.
2. Cuando la organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando existen nuevos mercados todavía no explorados ni saturados.
4. Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.
5. Cuando la organización tiene un exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica en que participa la organización está desarrollando un alcance global.

Desarrollo de producto

El **desarrollo de producto** es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. Walt Disney Company recientemente desarrolló Disney Baby, una línea de productos y servicios que espera se convierta en una poderosa marca para clientes de 0 a 2 años de edad. Bob Chapek, presidente de Disney Consumer Products, afirmó: “Esto da a Disney la oportunidad de llegar a las mamás cuando el momento mágico empieza; no hay ocasión más especial que el nacimiento de un bebé”.

La empresa de cámaras de acción, GoPro, recientemente lanzó al mercado nuevas cámaras de gama alta y baja. GoPro es el productor líder de cámaras de video de alta definición durables y portátiles, utilizadas por los entusiastas de las actividades al aire libre, como buzos y surfistas. Con sede en San Mateo, California, entre las empresas rivales de GoPro figuran Sony, Canon, Garmin y Polaroid; sin embargo, GoPro está haciéndolo increíblemente bien, vendiendo productos en más de 100 países y a través de más de 25 mil establecimientos de venta al menudeo.

El nuevo Apple Watch actualmente es una computadora de pulsera que compite con varios dispositivos Android de Motorola y Samsung Electronics. Las “computadoras portátiles” ayudan a las personas a monitorear su salud, entre otras cosas. La empresa Sensoria está produciendo dispositivos inteligentes, como calcetas que, sí, son lavables. Las oportunidades de estrategias de desarrollo de producto son infinitas, gracias a los rápidos avances tecnológicos que están ocurriendo.

Estos cinco indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de producto podría resultar efectiva:¹⁰

1. Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; en este caso, la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
2. Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.
3. Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
4. Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.
5. Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Hay dos tipos generales de **estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas**. Se dice que las empresas están *relacionadas* cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y *no relacionadas* cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.¹¹ Casi todas las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionadas para poder aprovechar las sinergias resultantes como se explica a continuación:

- Transfiriendo habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra.
- Combinando las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos.
- Explotando el uso común de un nombre de marca conocido.
- Colaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.¹²

La popularidad de las estrategias de diversificación disminuye a medida que para las organizaciones va resultando más difícil manejar diversas actividades de negocio. En las décadas de 1960 y 1970 se presentó una tendencia hacia la diversificación, debido a que las empresas querían evitar el riesgo de depender de una sola industria, pero las cosas cambiaron drásticamente en la década de 1980. La diversificación está hoy en franca retirada. Michael Porter, de la Harvard Business School, afirma: “Los directivos se dieron cuenta de que no podían controlar a la bestia”. Por lo tanto, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables o “diferentes” para enfocarse en el negocio central. Por ejemplo, ITT recientemente se dividió en tres empresas separadas y especializadas. Hubo un tiempo en que ITT poseía todo, desde los hoteles Sheraton y Hartford Insurance, hasta el fabricante de pan Wonder y pastelillos Hostes Twinkies. Sobre la desintegración de ITT, el analista Barry Knap opina: “Las empresas en general no hacen un buen trabajo de diversificación; los inversionistas suelen ser más eficientes al comprar acciones de varias empresas”. La rápida sucesión de nuevas tecnologías y nuevos productos, así como las preferencias tan variables de los compradores, dificultan la diversificación.

Sin embargo, la diversificación no debe limitarse a distribuir el riesgo de la empresa entre diferentes industrias, pues los accionistas pueden lograr ese propósito comprando acciones de diferentes empresas que participen en distintas industrias, o invirtiendo en fondos mutualistas. La estrategia de diversificación

tiene sentido sólo en la medida en que aporte más valor al accionista que el que éste podría lograr actuando por su cuenta. En consecuencia, la industria elegida para diversificarse debe ser lo bastante atractiva como para producir rendimientos sobre la inversión consistentemente altos y tener el potencial de crear mayores sinergias entre las divisiones operativas que las que podrían generar esas entidades por su propia cuenta. Muchos estrategas afirman que las empresas deben concentrarse en su área de actividad principal y no alejarse de sus áreas básicas de competencia.

No obstante lo anterior, en la actualidad algunas empresas —desde compañías pequeñas como Pentair Inc. y Blount International hasta gigantes corporativos como Textron, Berkshire, Hathaway, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom, Amazon, Google, Disney y Samsung— se enorgullecen de formar parte de un conglomerado. Los conglomerados demuestran que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, en una industria poco atractiva la diversificación es una estrategia lógica, como para Philip Morris, porque el consumo de los cigarrillos está en declive, las demandas por responsabilidad civil representan un riesgo y algunos inversionistas rechazan la compra de acciones de organizaciones relacionadas con el tabaco por razones éticas.

Diversificación relacionada

Recientemente, Alcoa se diversificó más en la industria de partes de motores a reacción, al adquirir Firth Rixson Ltd. por casi \$3 mil millones. El hecho de ya no depender totalmente del aluminio le dio la posibilidad a Alcoa de convertirse en un actor importante en el mercado de los motores aeroespaciales a reacción. Los motores a reacción utilizan una gran cantidad de aluminio, pero esta estrategia se podría catalogar mejor como diversificación relacionada más que como integración hacia delante, debido a las nuevas habilidades tecnológicas requeridas.

Apple recientemente incursionó en el negocio de pagos en línea, para competir directamente con PayPal. Además, con su nuevo producto Apple Pay vinculado a iBeacon, las tiendas pueden detectar y localizar a los usuarios de iPhone a través de la señal inalámbrica Bluetooth al momento en que estos ingresan al establecimiento. A través de su iPhone y Apple Watch, ahora los consumidores pueden hacer compras al menudeo pulsando el dispositivo en las cajas registradoras participantes. Básicamente, Apple se está diversificando en el negocio de la banca con estos nuevos productos, pero la amenaza real para PayPal es que estos movimientos alienen a eBay y a Google a cooperar en esta arena.

A continuación se presentan seis indicadores para identificar el momento en que la diversificación relacionada puede ser una estrategia efectiva.¹³

1. Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.
2. Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
3. Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.
4. Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.
5. Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.
6. Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.

Diversificación no relacionada

La empresa de capital privado, Mars Inc., mejor conocida por sus chocolates M&M y sus barras Snickers y Mars, recientemente se convirtió en la empresa más grande del mundo en comida para mascotas, al comprar 80 por ciento de las marcas de alimentos para mascotas de Procter & Gamble por \$2,900 millones, para complementar sus propias marcas como Whiskas, Pedigree y Royal Canin. Mars tiene más de 25 por ciento de la participación de mercado en la industria global de alimentos para mascotas, un poco adelante de Nestlé S.A., propietaria de Purina y Friskies.

Ahora Google ofrece un automóvil eléctrico sin conductor y sin volante, freno ni pedal de acelerador; en lugar de ello, el automóvil está equipado con botones para avanzar y detenerse, y viaja a una velocidad máxima de 40 kph. Para diversificarse aún más, recientemente Google adquirió Skybox Imaging para recopilar y ofrecer datos desde el cielo usando satélites que recaban las fotos y videos diarios de la Tierra. Con la adquisición, Google también tratará de cubrir el globo con un acceso rápido a internet desde el cielo, utilizando globos, drones y satélites.

Honda Motor Company se diversificó en 2015 al desarrollar, producir y comercializar su primer jet de negocios, llamado HondaJet HA-420 que tiene una autonomía de 1,180 millas, una velocidad máxima de 420 nudos y una capacidad de transporte de 7 pasajeros. Este nuevo producto compite directamente con los aviones de negocios Cessna Citation M2 y Embraer Phenom 100E. El precio de venta aproximado de estos aviones es de \$4.5 millones cada uno.

La estrategia de diversificación no relacionada favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse en capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor. Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. Aplicar la diversificación no relacionada supone estar a la caza de empresas que se puedan adquirir y cuyos activos estén subvaluados, que se encuentren en problemas financieros o que tengan posibilidades de alto crecimiento pero que carezcan de capital para inversión.

Diez indicadores que permiten identificar el momento en que la diversificación no relacionada podría ser eficaz son:¹⁴

1. Cuando los ingresos derivados de los productos y servicios actuales de la organización aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados.
2. Cuando la organización compite en una industria altamente competitiva o en una industria sin crecimiento, tomando como parámetro sus bajos márgenes de utilidades y rendimientos.
3. Cuando los canales de distribución de una organización pueden utilizarse para comercializar nuevos productos entre los clientes actuales.
4. Cuando los nuevos productos presentan patrones contracíclicos de venta, en comparación con sus productos actuales.
5. Cuando la principal industria donde la organización participa está experimentando un declive en sus ventas y utilidades anuales.
6. Cuando la organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
7. Cuando la organización tiene oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y que representa una atractiva oportunidad de inversión.
8. Cuando existe una sinergia financiera entre la empresa adquirida y la adquirente (observe que la diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada radica en que la primera debe basarse en alguna concordancia en mercados, productos o tecnología, en tanto que la última está más basada en consideraciones de rentabilidad).
9. Cuando los mercados existentes para los productos de la organización están saturados.
10. Cuando se puede fincar responsabilidad por prácticas monopólicas contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria.

Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también pueden aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación.

Recorte de gastos

El **recorte de gastos** ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamado también *estrategia de reversión* o *reorganización*, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y se enfrentan a la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación. Entre las medidas aplicables como parte del recorte de gastos figuran vender terrenos y edificios para recaudar el efectivo necesario, reducir las líneas de producto, cerrar negocios marginales, cerrar fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados e instituir sistemas de control de gastos.

El reciente recorte de 20 por ciento realizado por Levi Strauss & Co. a su personal no relacionado con la manufactura ni con las ventas al menudeo, como parte de la estrategia de recorte orientada a agilizar las operaciones de la empresa, le reportó ahorros de costos por casi \$200 millones anuales. La empresa de 160 años de antigüedad con sede corporativa en San Francisco está teniendo problemas para competir con la altamente competitiva industria del vestido de ventas al menudeo, caracterizada por las modas pasajeras y compradores sólo de “rebajas”.

Cisco Systems acaba de retirar a 6 mil empleados de sus nóminas, es decir, un 8 por ciento del personal total de la empresa. La empresa de sistemas de enrutamiento y conmutación está experimentando una caída en sus ingresos y utilidades. La división Turner Broadcasting de Time Warner recientemente eliminó 1,475 empleos, o 10 por ciento de todo su personal. La división Turner genera cerca de la mitad de los ingresos operativos de Time Warner y tiene más de 5 mil empleados de tiempo completo en Atlanta, su ciudad de origen. Staples cerró 179 tiendas en Norteamérica en 2014 y otras 55 tiendas en 2015.

En algunos casos, la **quiebra** o bancarrota puede ser un tipo de estrategia de recorte de gastos efectiva. La declaración de bancarrota permite que la empresa evite las principales obligaciones de deuda e invalide los contratos sindicales. En la legislación estadounidense existen cinco tipos principales de quiebra, amparados por los capítulos 7, 9, 11, 12 y 13 de la ley correspondiente. El primer tipo, la *quiebra* o bancarrota amparada por el *Capítulo 7* es un procedimiento de liquidación que únicamente se utiliza cuando una corporación no tiene esperanza alguna de operar de manera satisfactoria o lograr el acuerdo crediticio necesario. En este caso, todos los activos de la organización se venden en partes a su valor tangible. Varios cientos de miles de empresas se declaran en quiebra bajo el Capítulo 7 cada año.

La *quiebra amparada por el Capítulo 9* se aplica a entidades municipales. Detroit, Michigan, es la ciudad más grande de Estados Unidos en declararse en quiebra, pero otras como Stockton, California y Birmingham, Alabama, también lo han hecho.

El *Capítulo 11* permite que las organizaciones se reorganicen y vuelvan a operar después de haber presentado una solicitud de protección. Quiznos se declaró en quiebra bajo el Capítulo 11, cuando sus 2,100 tiendas no pudieron competir contra las 41 mil tiendas de Subway. Quiznos cobra una tarifa de regalías de 7 por ciento y otro 4 por ciento por publicidad a sus descontentos franquiciatarios (el promedio de la industria es de 6 por ciento de regalías y 2 por ciento de marketing). La tienda Quiznos promedio tiene ingresos anuales de alrededor de \$300,000, en comparación con los \$425,000 de hace algunos años.

Por su parte, Sbarro recientemente se declaró en quiebra bajo el Capítulo 11, por segunda vez en menos de tres años. La cadena de pizzas culpa de sus recientes problemas financieros al “declive sin precedentes en el tráfico en los centros comerciales”. Con sede en Melville, Nueva York, Sbarro es una empresa de capital privado con cerca de 800 tiendas en más de 40 países.

Un productor de zafiro artificial para Apple, GT Advanced Technologies, recientemente se declaró en quiebra después de que Apple decidiera introducir pantallas de cristal y no de zafiro. El precio de las acciones de GT se desplomó 93 por ciento el mismo día de la noticia sobre la quiebra. Gracias al zafiro, Apple esperaba ofrecer una cubierta más resistente a las rayaduras y roturas para sus smartphones, pero decidió utilizar cristal endurecido en su lugar.

El *Capítulo 12* fue creado por la Ley de quiebras de granjas familiares (*Family Farmer Bankruptcy Act*) de 1986. Esta ley ofrece ayuda especial a las granjas familiares con una deuda igual o menor a \$1.5 millones.

El *Capítulo 13* ampara un plan de reorganización similar al del Capítulo 11, pero sólo es aplicable a pequeñas empresas cuyos propietarios tengan deudas no garantizadas menores a \$100 mil y deudas garantizadas inferiores a \$350 mil. Este capítulo permite a la empresa operar mientras pone en práctica un plan mediante el cual se logre la operación exitosa en el futuro.

A continuación se presentan cinco indicadores que señalan el momento en que podría ser efectivo el recorte de gastos como estrategia:¹⁵

1. Cuando la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero ha fracasado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
2. Cuando la organización es uno de los competidores más débiles en una industria determinada.
3. Cuando la organización está plagada de ineficiencias, baja rentabilidad, baja moral entre los empleados y presión por parte de los accionistas para mejorar su desempeño.
4. Cuando la organización no ha podido aprovechar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fortalezas internas ni superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la organización han fracasado (y quizá deban ser reemplazados por otros más competentes).
5. Cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización interna.

Desinversión

Vender una división o parte de una organización es una estrategia que recibe el nombre de **desinversión**. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos que busca deshacerse de los negocios no rentables para la organización, de aquellos que requieren demasiado capital o de los que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La desinversión también se ha convertido en una estrategia muy utilizada con el propósito de que las empresas se enfoquen en sus negocios centrales y se diversifiquen menos.

La empresa de productos de consumo más grande del mundo, Procter & Gamble (P&G), está en el proceso de desinvertir (vender) más de la mitad de sus marcas (casi 100) con el fin de concentrarse en sus marcas centrales (alrededor de 80). Con marcas como Pampers, Tide, Era, Cheer, Metamucil, Clairol, Wella, Oral-B, Duracell, Fixodent, Ivory y Clearblue (pruebas de embarazo), P&G tiene 23 marcas, cada una con ventas anuales de más de \$1,000 millones. Es posible que desinvierta en Ivory, pues los estadounidenses están optando por jabones líquidos para manos y cuerpo, y abandonando el uso de barras de jabón.

Fig. Airbus Group NV está en proceso de desinvertir en sus activos relacionados con la defensa para enfocarse únicamente en su negocio de aviones comerciales. Airbus está vendiendo su negocio de comunicaciones de seguridad, Fairchild Controls, así como Rostock System-Technik, AvDef, ESG, y su alianza estratégica para desarrollar tecnología naval, Atlas Elektronik, con ThyseenKryupp AG. Airbus también está desinvirtiendo en su participación de 46 por ciento sin derecho a voto en Dassault Aviation SA, que produce los aviones de combate France's Rafale y los aviones de negocios Falcon.

Una versión de desinversión ocurre cuando una corporación se divide en dos o más partes. Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) recientemente separó su negocio de impresoras y computadoras personales de las operaciones de servicios y hardware corporativo. Con frecuencia, los segmentos desinvertidos se convierten en empresas independientes de capital público. Muchos grandes conglomerados están empleando esta estrategia. En ocasiones esta estrategia es el preludio de la venta de las partes separadas a una empresa rival, como el negocio de hardware y servicios de HP, que quizá se fusione con EMC Corporation. PepsiCo está bajo la presión de separar su división de bebidas de sus operaciones de botanas. Incluso General Electric está enfrentando la presión por parte de los inversionistas de escindirse de parte de sus diversas operaciones que van desde plantas de energía y locomotoras hasta máquinas MRI. Dupont está escindiéndose de un segmento que genera 20 por ciento de sus ingresos. Gannet Company, propietario de *USA Today* y *Wall Street Journal*, recientemente escindió su negocio editorial de su negocio de películas para televisión.

Tan sólo en 2014, corporaciones en todo el mundo se han escindido de sus subsidiarias con un valor de alrededor de \$2 billones. Una posible razón de la escisión es que las partes homogéneas son mucho más atractivas para compradores potenciales. Muchas veces, las empresas adquirentes desean promover la homogeneidad, en lugar de la heterogeneidad, para complementar sus propias operaciones y están dispuestas a pagar por ello. Por ejemplo, Fiat Chrysler Automobiles NV recientemente se "sacudió" su segmento Ferrari a través de una IPO separada, que recaudó hasta \$10 mil millones por Fiat. En Estados Unidos, los automóviles deportivos Ferrari tienen un precio de entre \$190 mil y \$400 mil, con modelos de edición limitada que superan los \$3 millones cada uno.

Los colosos alemanes de servicios eléctricos, E.ON SE, recientemente se escindieron en dos empresas, una enfocada en las iniciativas de energía verde, y la otra en las operaciones de generación convencional de energía de la empresa. Alemania está inmersa en una decida política para eliminar gradualmente todas sus plantas de energía nuclear para 2025.

A continuación se presentan los seis indicadores que permiten identificar el momento en que la estrategia de desinversión podría resultar efectiva.¹⁶

1. Cuando la organización ha aplicado una estrategia de recorte de gastos sin conseguir alcanzar las mejoras deseadas.
2. Cuando para ser competitiva una división requiere más recursos que los que la empresa puede ofrecerle.
3. Cuando una división es responsable del bajo desempeño general de la organización.
4. Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto puede ser consecuencia de que en ella participen mercados, clientes, directivos, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
5. Cuando se requieren de inmediato grandes cantidades de dinero y no se pueden obtener mediante otras fuentes.
6. Cuando alguna acción gubernamental contra la formación de monopolios amenaza a la organización.

Liquidación

Vender en partes todos los activos de una empresa a su valor tangible recibe el nombre de **liquidación**; está asociada con el Capítulo 7 de la quiebra. La liquidación supone el reconocimiento del fracaso y, en consecuencia, puede ser una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en ocasiones es mejor dejar de operar que continuar perdiendo grandes sumas de dinero. Por ejemplo, Crumbs Bake Shop, la empresa de pastelillos más grande del país, con sede en la ciudad de Nueva York, se declaró en liquidación por bancarrota bajo el Capítulo 7, junto con sus 65 tiendas en 12 estados y Washington, DC. Crumbs Bake Shop era famosa por vender pastelillos gigantes en sabores como Red Velvet, Cookie Dough y Girl Scouts Thin Mints. La empresa notificó a sus 165 empleados de tiempo completo y 655 empleados de medio tiempo que la compañía cerraría. El último día de Crumb en el Nasdaq fue el 30 de junio de 2014, con un precio por acción de 11 centavos.

El vendedor al menudeo del medio oeste, Alco Stores, a principios de 2015 liquidó (cerró) todas sus tiendas después de haber operado bajo el amparo del Capítulo 11 para la quiebra. Fundada en 1901 como tienda de mercancías generales en Abilene, Kansas, Alco tenía oficinas tanto en Abilene como en Coppell, Texas. Más de 3 mil empleados perdieron sus empleos en esta liquidación de activos.

Con oficinas centrales en Bonita Springs, Florida, uno de los principales distribuidores de revistas en Estados Unidos, Source Interlink Distribution, recientemente despidió a 6 mil empleados y renunció a sus \$750 millones anuales en ingresos, debido a una liquidación. Source Interlink era un importante actor en la distribución de revistas impresas a vendedores al menudeo, tanto grandes como pequeños.

A continuación se presentan tres indicadores que señalan el momento idóneo para aplicar la estrategia de liquidación:¹⁷

1. Cuando la organización no logra recuperarse a pesar de implementar una estrategia de recorte de gastos y de desinversión.
2. Cuando la única alternativa de la organización es declararse en quiebra. La liquidación representa un medio ordenado y planificado de obtener la mayor cantidad de efectivo posible a cambio de los activos de la organización. En este caso, lo más recomendable es que la empresa primero se declare legalmente en quiebra y luego liquide sus diferentes divisiones para recaudar el capital necesario.
3. Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas mediante la venta de los activos de la organización.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Es probable que los tres libros más leídos sobre análisis integral en la década de 1980 hayan sido *Estrategia competitiva* (publicado originalmente en inglés en 1980), *Ventaja competitiva* (1985) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1989), todos ellos escritos por Michael Porter. De acuerdo con él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes **estrategias genéricas**.

El **liderazgo en costos** enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Del liderazgo en costo se derivan las dos primeras estrategias genéricas. El tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado; el tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a los grandes mercados.

La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la **diferenciación**. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.

El **enfoque** se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. De este eje, el enfoque, se derivan las estrategias tipo 4 y tipo 5. El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo, que ofrece productos o servicios a una pequeña gama (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado; algunos ejemplos de empresas que utilizan la estrategia tipo 4 incluyen a Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como a los concesionarios de automóviles usados y los restaurantes de emparedados. La de tipo 5 es una estrategia de enfoque de mejor valor, y consiste en ofrecer productos y servicios a una pequeña gama de clientes al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños. No obstante, la diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/ servicios a precios más altos pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor. Los hostales que ofrecen hospedaje y desayuno, y las boutiques locales son ejemplo de empresas que implementan estrategias del tipo 5.

Las cinco estrategias de Porter implican diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque. En la figura 5-3 se ilustran las cinco estrategias genéricas de Porter. Observe que la estrategia de diferenciación (tipo 3) puede ser implementada por igual si el mercado objetivo es pequeño o grande. No obstante, aplicar una estrategia de liderazgo en costos dentro de un mercado pequeño resultaría ineficaz, pues en ese caso los márgenes de utilidad suelen ser demasiado reducidos. Tampoco es efectivo implementar una estrategia de enfoque en un mercado grande, debido a que las economías de escala suelen favorecer la estrategia de liderazgo en costos bajos o la del mejor valor para lograr y/o conservar la ventaja competitiva.

Porter enfatiza la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar las “oportunidades de compartir” entre las unidades de negocio de la empresa, tanto las ya existentes

Tipo 1: Liderazgo en costos — Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos — Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque — Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque — Mejor valor

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

FIGURA 5-3

Las cinco estrategias genéricas de Porter

Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.

como las que pudieran desarrollarse. Compartir actividades y recursos mejora la ventaja competitiva gracias a la disminución de costos o al aumento de la diferenciación. Además de señalar la conveniencia de compartir, Porter también destaca la necesidad de que las empresas “transfieran” de manera eficaz las habilidades y la experiencia práctica entre las unidades de negocio autónomas para obtener una ventaja competitiva. Dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias podrían generar ventajas en materia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr los beneficios del liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Sin embargo, el liderazgo en costos suele aplicarse en conjunto con la diferenciación. Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo de cada una de las estrategias genéricas, como las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío.

Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo. La idea básica es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas, con lo que algunos competidores quedarían fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2), deben lograr su ventaja competitiva de manera que los competidores no puedan imitarla fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible. Para emplear con éxito una estrategia de

liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:¹⁸

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden consistir en modificar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante el año completo, etcétera.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos en línea, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales como para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan. Es preciso estar siempre al tanto de los adelantos tecnológicos que ahorren costos, o de cualquier otro avance en la cadena de valor que pudiera destruir o mermar la ventaja competitiva de la empresa. Las estrategias de liderazgo de costos de tipo 1 o 2 pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:¹⁹

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
2. Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores ávidos de vender.
3. Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
4. Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
5. Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Si la implementación de una estrategia de liderazgo de costos resulta exitosa, por lo general toda la empresa se verá beneficiada con mayor eficiencia, menores costos operativos, menor necesidad de incentivos, intolerancia al desperdicio, intenso escrutinio de los requerimientos presupuestarios, mayor control, recompensas vinculadas al control de costos y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. Algunos de los riesgos relacionados con la aplicación del liderazgo en costos son que los competidores pueden imitar la estrategia (con lo que disminuyen las utilidades generales de la industria), que los adelantos tecnológicos en la industria podrían perjudicar la efectividad de la estrategia y la posibilidad de que los intereses del comprador cambien para enfocarse en otras características diferenciadoras, además del precio. Las tiendas de todo por un dólar son famosas por sus estrategias de liderazgo de costos.

Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera conllevar una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras. Entre las características especiales que diferencian un producto figuran el servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño funcional, el desempeño del producto, la vida útil del mismo, su consumo de combustible o su facilidad de uso.

El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación (tipo 3) a partir de varios aspectos competitivos. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de marketing.

Las bases más efectivas para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Éstos tratarán en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido alguna ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando U.S. Airways reduce sus precios, de inmediato Delta hace lo mismo; cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de refacciones, John Deere no tardó en seguir su ejemplo. En la medida en que los atributos diferenciadores sean difíciles de imitar para los rivales, la estrategia de diferenciación será efectiva; la meta es que la imitación de las fuentes de singularidad exija mucho tiempo, implique costos prohibitivamente elevados y resulte demasiado onerosa como para que los rivales quieran ponerla en práctica. Por lo tanto, la empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación (tipo 3). Los compradores estarán dispuestos a pagar un precio alto por la diferenciación sólo si el valor percibido lo supera.²⁰ El valor percibido podría ser más importante para los clientes que el valor real, siempre que esté basado en factores tales como un empaque atractivo, publicidad profusa, calidad de las presentaciones de ventas, calidad del sitio web, lista de clientes, profesionalismo, tamaño y rentabilidad de la empresa.

La implementación de una estrategia de diferenciación de tipo 3 puede resultar especialmente efectiva en los siguientes casos:²¹

1. Cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio, y muchos compradores perciben valor en esas diferencias.
2. Cuando las necesidades y los usos del comprador son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales están aplicando un método de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto en rápida evolución.

Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes pueden aplicar de manera efectiva las estrategias basadas en el enfoque sólo si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia, todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Por ejemplo, Clorox Company, que obtiene 80 por ciento de sus ingresos del mercado estadounidense, está enfocándose en marcas percibidas como ecológicas. Marriott continúa enfocándose en su negocio hotelero, por lo que anunció sus planes de duplicar sus hoteles en Asia a 275 para 2017, y en especial de aumentar sus hoteles de 60 a alrededor de 126 y cubrir casi el 75 por ciento de las provincias chinas. La razón de esta estrategia es que el número de turistas chinos que viajan dentro del país y al extranjero ha aumentado de manera drástica, hasta un 21 por ciento en promedio año tras año.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores tiendan hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio.

Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:²²

1. Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
2. Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.

3. Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.
4. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos, y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Medios para lograr estrategias

Cooperación entre competidores

Los acérrimos competidores por décadas, Apple e IBM, recientemente se aliaron para cooperar en el desarrollo de aplicaciones y venta de iPhones y iPads. La alianza le permite a Apple expandir el alcance de sus productos en el mundo de los negocios, mientras que a IBM le permite introducir su software de negocios a los dispositivos móviles. En una entrevista conjunta con la CEO de IBM, Virginia Rometty, y el CEO de Apple, Tim Cook, éste observó: “En 1984 éramos competidores; hoy, no creo posible encontrar dos empresas más complementarias”. Apple e IBM están desarrollando más de 100 aplicaciones de manera conjunta.

Otros dos fieros competidores por décadas, Apple y Google, acordaron recientemente compartir los derechos del contenido digital con cualquier consumidor que adquiera una película Disney, a través de la aplicación Disney Movies Anywhere. Antes, tanto Apple como Google habían restringido las películas, los programas de televisión y otros contenidos a su propia familia de dispositivos iOS o Android. Ahora, tanto Apple como Google pagan a Walt Disney Company una tarifa mayorista por cada copia de una película Disney que vendan, sin importar el dispositivo que las personas utilicen.

Las estrategias que enfatizan la cooperación entre competidores son las más utilizadas. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidades de manufactura. Ahora bien, uno de los principales riesgos implícitos en esta estrategia es que podrían ocurrir transferencias de habilidades importantes o tecnología en niveles organizacionales inferiores a lo que en un principio se había acordado.²³ La información no prevista en el contrato formal suele intercambiarse en las interacciones cotidianas y en las transacciones de ingenieros, vendedores y desarrolladores de producto. En las operaciones que se llevan a cabo bajo acuerdos de cooperación, las empresas suelen dar demasiada información a sus rivales, por lo que es necesario que se realicen contratos formales más estrictos.

La industria aeronáutica ofrece quizá los mejores ejemplos de empresas rivales que forman alianzas para competir entre sí. En la actualidad hay tres alianzas importantes: Star, SkyTeam y Oneworld. Las alianzas estratégicas y los convenios de cooperación entre los competidores demandan una cierta dosis de confianza, si es que las empresas han de vencer la paranoia de si una empresa podría dañar a la otra. Una cantidad creciente de empresas nacionales están uniendo fuerzas con empresas extranjeras rivales para beneficiarse mutuamente. Kathryn Harrigan, de la Columbia University afirma: “En menos de una década casi todas las empresas formarán parte de equipos que competirán entre sí”.

Muchas veces las empresas forman alianzas principalmente para evitar la necesidad de invertir, puesto que están más interesadas en reducir los costos y riesgos que supone incursionar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. En contraste, *aprender del socio* es una de las principales razones por las que las empresas asiáticas y europeas celebran convenios de cooperación. Para las empresas estadounidenses, el aprendizaje debería ser prioritario en sus listas de razones para cooperar con sus rivales. Las empresas estadounidenses suelen formar alianzas con empresas asiáticas para comprender mejor sus excelentes procesos de manufactura; sin embargo, las competencias asiáticas en esta área no son fácilmente transferibles. La excelencia en manufactura es un sistema complejo que involucra la capacitación y participación de los empleados, la integración con proveedores, la instauración de controles estadísticos de procesos, ingeniería del valor y diseño. En cambio, los conocimientos prácticos estadounidenses en áreas tecnológicas y relacionadas son más fáciles de imitar. Por lo tanto, al suscribir acuerdos de cooperación con sus rivales asiáticas, las empresas estadounidenses deben ser cuidadosas de no transferir más inteligencia de la que reciben.

La Cápsula de investigación académica 5-1 examina si las alianzas internacionales son más eficaces con competidores que con no competidores.

Alianzas estratégicas y asociaciones

La **alianza estratégica** o *joint venture* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con capital social compartido. Otros tipos de

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 5-1

¿Las alianzas internacionales son más eficaces con competidores o con no competidores?

Recientes investigaciones revelan que las empresas pequeñas y medianas que se expanden a otros países deberían formar alianzas con empresas no competidoras y no con rivales. Las alianzas con competidores son costosas, tanto directa como indirectamente, y ofrecen conocimientos y recursos redundantes, lo que llevó a los investigadores a concluir que las empresas pequeñas y medianas deberían esforzarse por formar alianzas con empresas no rivales siempre que sea posible. Los investigadores reportan que los beneficios de aliarse con empresas rivales son contrarrestados por los altos costos que conllevan el monitoreo y el control. Asimismo, las empresas rivales acostumbran compartir menos conocimientos de los que pueden o deben. Si bien las empresas pequeñas y medianas suelen

tener restricciones de recursos a medida que se expanden a nivel global y necesitan alianzas para crecer, la investigación demuestra que las alianzas con no competidores suelen relacionarse con un buen desempeño internacional, en tanto que en las alianzas con competidores el desempeño es negativo. Estos hallazgos están basados en un estudio reciente que involucró a 162 empresas británicas y estadounidenses, pequeñas y medianas.

Fuente: Basado en K. Brouthers y P. Dimitratos, "International Alliances with Competitors and Non-Competitors: The Disparate Impact on SME International Performance", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, núm. 2 (junio de 2014): 167–182.

acuerdos de cooperación son las sociedades para la investigación y el desarrollo, los convenios de distribución cruzada, los convenios de licenciamiento cruzado, los convenios de manufactura cruzada y los consorcios de licitación conjunta. Aunque en la actualidad, las alianzas estratégicas y las asociaciones son preferibles sobre las fusiones como medio para lograr estrategias, no siempre tienen éxito por cuatro principales razones:

1. Los directivos que deben colaborar cotidianamente en la operación de la alianza estratégica no participan en su formación.
2. La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas pero quizá no sea ventajoso para clientes, quienes se quejaron de un servicio deficiente o harán otras críticas a las empresas.
3. Es posible que los socios no apoyen de la misma manera a la empresa conjunta. Si esto sucede surgirán problemas.
4. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.²⁴

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son cada vez más comunes, pues permiten que las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y minimicen el riesgo. Las alianzas estratégicas y las asociaciones suelen utilizarse para aprovechar una oportunidad que es demasiado compleja, costosa o arriesgada para una sola empresa. Arreglos comerciales de este tipo también se utilizan para alcanzar y conservar una ventaja competitiva cuando una industria requiere una gama más amplia de competencias y conocimientos prácticos que lo que podría aportar cualquiera otra en lo individual. Kathryn Rudie Harrigan resume así la tendencia hacia el aumento de las alianzas estratégicas:

En el moderno entorno global de los negocios, caracterizado por la escasez de recursos, las rápidas tasas de cambio tecnológico y los cada vez más grandes requerimientos de capital, la pregunta importante ya no es "¿Debemos formar una alianza estratégica?", sino "¿Qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación convienen más a nuestras necesidades y expectativas?", seguida de "¿Cómo las podemos administrar con mayor efectividad?".²⁵

En un mercado global unido por internet, las alianzas estratégicas, las sociedades y las alianzas están demostrando ser una manera más efectiva de mejorar el ofrecimiento corporativo que las fusiones y las adquisiciones.²⁶ Las asociaciones estratégicas pueden asumir muchas formas, como la subcontratación, la cooperación en materia de información, el marketing conjunto y las sociedades de investigación y desarrollo. La exitosa alianza estratégica entre Walmart y Cifra de México ejemplifica cómo una empresa nacional puede derivar inmensos beneficios al asociarse con una organización extranjera para lograr una presencia importante en ese nuevo país. La tecnología también es uno de los motivos fundamentales para el desarrollo de alianzas estratégicas mediante internet, que está acercando a socios dispersos por todo el mundo. Por ejemplo, IBM recientemente celebró convenios tanto con Twitter como con Facebook, lo que le permitirá explotar la información de los 302 millones de usuarios mensuales activos de Twitter y de los 1,400 millones de usuarios de Facebook. IBM está utilizando los datos derivados de esas sociedades para ofrecer servicios de analítica de nube y analítica de datos a fin de ayudar a las empresas a crear aplicaciones sociales asistidas por datos. El líder en analítica de datos o analítica de negocios es Tableau Software, seguido por Qlik Technologies.

Aunque la evidencia revela claramente que las empresas deben utilizar las asociaciones como medio para el logro de sus estrategias, muchas compañías de toda clase de industrias, como las de servicios financieros, productos forestales, metales y ventas al menudeo, siguen llevando a cabo fusiones y adquisiciones con el único fin de crecer. El tema de las asociaciones sólo forma parte del currículo de algunas escuelas de negocios, y suele verse dentro de las empresas como un tema financiero y no como uno estratégico. No obstante, las asociaciones se están convirtiendo en una competencia central, un tema estratégico de importancia vital.

A continuación se presentan seis indicadores que permiten identificar el momento en que la formación de una alianza estratégica resultaría efectiva:²⁷

1. Cuando una organización de propiedad privada forma una alianza estratégica con una empresa de capital público; ser una empresa de capital privado conlleva ciertas ventajas, como tener la propiedad exclusiva del negocio; por su parte, ser una empresa de propiedad pública implica la ventaja de poder emitir acciones como fuente de capitalización. En ocasiones estas ventajas pueden combinarse de manera sinérgica en una alianza estratégica.
2. Cuando una empresa nacional forma una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica puede dar a la empresa nacional la oportunidad de colocar directivos nacionales en un país extranjero, con lo que se reduce el riesgo de expropiación y hostigamiento por parte de funcionarios del país anfitrión.
3. Cuando las distintas competencias de dos o más empresas se complementan muy bien entre sí.
4. Cuando algún proyecto tiene el potencial de ser muy rentable, pero exige recursos excesivos y presenta muchos riesgos.
5. Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
6. Cuando existe la necesidad de introducir rápidamente una nueva tecnología.

Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son dos formas comunes de implementar estrategias. Una **fusión** ocurre cuando dos empresas de más o menos el mismo tamaño se unen para formar una nueva. Una **adquisición** se da cuando una empresa grande compra (adquiere) a una más pequeña, o viceversa. Cuando ninguna de las partes desea una fusión ni una adquisición, se presenta la **toma hostil**, que es lo contrario a una **fusión amistosa**. Casi todas las fusiones son amistosas, pero el número de tomas hostiles está en aumento. No todas las fusiones son eficaces ni exitosas. Por ejemplo, pronto después de que Halliburton adquiriera Baker Hughes, el precio bursátil de Halliburton presentó una caída de 11 por ciento. Por tanto, una fusión entre dos empresas puede ser muy benéfica, pero el precio y los motivos deben ser los correctos. Algunas razones principales del fracaso de las fusiones y adquisiciones se presentan en la tabla 5-5.

En 2014 se presentaron mucho más fusiones y adquisiciones globales que en cualquier otro año desde 2007, superando los \$3,500 millones. Las tres razones que contribuyeron a esta tendencia son 1) el deseo de las empresas diversificadas de escindir de otros segmentos y formar empresas separadas que después podrían ser adquiridas por otras empresas, 2) el deseo de las empresas de adquirir empresas similares en países con bajas tasas fiscales corporativas para desplazar ahí las utilidades estadounidenses y 3) el deseo de los accionistas de empresas que hagan crecer continuamente sus ingresos. Con frecuencia, el crecimiento es más eficaz a través de las adquisiciones, a diferencia del crecimiento interno (orgánico).

En Estados Unidos, las fusiones y adquisiciones ascendieron a \$1,520 billones en 2014, lo que comprende el 45 por ciento de las transacciones globales, en comparación con los \$998 mil millones, o 43 por ciento, del año previo. La empresa de datos Dealogic reportó a mediados de 2015 que las fusiones y adquisiciones globales en 2015 probablemente alcancen el récord histórico de \$4.58 billones.

TABLA 5-5 Nueve razones del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones

1. Dificultades de integración
2. Evaluación inadecuada del objetivo
3. Grandes deudas
4. Incapacidad de lograr sinergias
5. Demasiada diversificación
6. Enfoque excesivo de los directivos en las adquisiciones
7. Una adquisición demasiado grande
8. Dificultad para integrar diferentes culturas organizacionales
9. Baja moral de los empleados debido a despidos y reubicaciones.

No obstante, es probable que las nuevas reglas del Departamento del Tesoro estadounidense estén limitando las inversiones fiscales, en las que una empresa adquiere a otra extranjera con el fin de evitar el pago de impuestos federales, y estén frenando el avance de las fusiones y adquisiciones. Cada año ocurren más de 10 mil fusiones en Estados Unidos, predominantemente con combinaciones en la misma industria. En general, el mercado se está consolidando en muchas industrias, en especial en la energética, la bancaria, de seguros, la militar y la de los servicios de salud, pero también en la farmacéutica, alimentaria, aeronáutica, contable, editorial, computacional, de ventas al menudeo, de servicios financieros y biotecnológica. La tabla 5-6 presenta los beneficios potenciales que conllevan la fusión y la adquisición de otra empresa.

La **compra apalancada (LBO)** (por sus siglas en inglés) ocurre cuando la dirección de una empresa y otros inversionistas privados compran a los accionistas su participación en la misma, utilizando para ello fondos de deuda (de ahí el término *apalancada*). Además de servir como un intento por evitar que la empresa sea objeto de una toma hostil, la decisión de llevar a cabo una compra apalancada podría estar motivada por la falta de adecuación de una división determinada en la estrategia corporativa general, o si la venta de una división podría ayudar para recaudar el efectivo necesario. Las compras apalancadas privatizan la corporación.

Adquisiciones de capital privado

Casi a diario, las empresas de capital privado (CP) están adquiriendo y apoderándose de varias empresas en el mundo de los negocios. Por ejemplo, una de las empresas de capital privado más grandes del mundo, Apollo Global Management LLC, adquirió recientemente 577 tiendas Chuck E. Cheese, las pizzerías con salones de juegos, en 47 estados y en 10 países y territorios extranjeros. Apollo pagó cerca de \$950 millones por la empresa matriz, CEC Entertainment, o una prima de 12 por ciento sobre el precio accionario de la empresa. Los ingresos y utilidades de Chuck E. Cheese habían estado disminuyendo, al igual que el número de fiestas de cumpleaños en el establecimiento. Otra empresa grande de CP, Carlyle Group LP, recientemente adquirió el negocio de pruebas de sangre de Johnson & Johnson por \$4,150 millones.

Las empresas de capital privado son parte integral del mundo de los negocios, en especial en Estados Unidos pero también en Europa, Asia y, más recientemente, en América Latina. Las empresas de capital privado como Kohlberg Kravis Roberts (KKR) han vuelto a incursionar de manera agresiva al negocio de la compra y venta de empresas, lanzando ofertas públicas iniciales (IPO). Recientemente una empresa grande, Cerberus Capital Management, compró la segunda cadena de tiendas de comestibles más grande de Estados Unidos, Safeway Inc., con sede en Pleasanton, California, por \$9,400 millones. Cerberus ya era propietaria de Albertsons, la quinta cadena de tiendas de alimentos más grande de Estados Unidos. Cerberus planea unir las operaciones de distribución y compra de las dos empresas para ahorrar dinero y competir mejor con sus principales rivales, las tiendas Walmart y Kroger.

Con sede en Phoenix, Arizona, PetSmart fue adquirida en diciembre de 2014 por la empresa londinense de capital privado, BC Partners, por \$8,800 millones, en lo que fue la mayor transacción de capital privado estadounidense del año. Supuestamente PetSmart había recibido una oferta conjunta por parte de KKR y Clayton Dubilier & Rice, y otra oferta de Apollo, todas empresas de CP. PetSmart opera 1,387 tiendas de ventas al menudeo de provisiones para mascotas en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico. BC Partners pagó \$83 por acción por PetSmart, una prima de 6.86 por ciento sobre el precio bursátil al cierre de la empresa.

TABLA 5-6 Once beneficios potenciales de fusionarse con otra empresa o adquirirla

1. Lograr un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
2. Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente.
3. Reducir el personal administrativo.
4. Generar economías de escala.
5. Suavizar las tendencias estacionales de las ventas.
6. Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
7. Lograr acceso a nueva tecnología.
8. Ganar participación de mercado.
9. Ingresar a mercados globales.
10. Ganar poder de fijación de precios.
11. Reducir las obligaciones fiscales.

El objetivo de prácticamente cualquier adquisición de CP es comprar empresas a bajo precio y venderlas después a un precio alto; posiblemente un buen negocio. Las empresas de capital privado también están comprando empresas de otras empresas de CP, como la reciente compra de David's Bridal de Clayton, Dublier & Rice por parte de Leonard Green & Partners LP por \$1,050 millones. Tales adquisiciones de CP a CP son llamadas **compras secundarias**. Además, las empresas de CP en especial, pero también otras, suelen pedir prestado dinero simplemente para financiar su propio pago de dividendos, una práctica controversial conocida como **recapitalización de dividendos**. Los críticos afirman que la recapitalización de dividendos entrapa a la empresa en deudas, lo que entorpece sus operaciones.

Tácticas que facilitan las estrategias

Los estrategas utilizan varias tácticas para lograr sus estrategias; entre ellas están el ser "primero en actuar", outsourcing y el *reshoring*. Tales prácticas suponen ventajas y desventajas, como se analiza a continuación.

Ventajas del primero en actuar

Las **ventajas del primero en actuar** se refieren a los beneficios que una empresa puede lograr al incursionar en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo producto o servicio antes que sus rivales. Como se indica en la tabla 5-7, entre las ventajas de ser el primero en actuar están el acceso garantizado a recursos raros, la obtención de nuevos conocimientos sobre factores y temas clave, la conquista de una mayor participación de mercado y un posicionamiento fácil de defender que, al mismo tiempo, para los rivales resulta difícil y costoso de arrebatar. Las ventajas del primero en actuar son análogas a las que supone ocupar antes que nadie un nivel superior, lo cual implica tener una excelente posición estratégica para lanzar campañas agresivas y defender el territorio. Ser el primero en actuar es muy aconsejable, en especial cuando tal condición permite poner en práctica acciones como las siguientes: 1) construir la imagen y reputación de la empresa entre los compradores, 2) producir ventajas de costos sobre los rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, nuevos canales de distribución, etcétera, 3) crear clientes leales y 4) dificultar o imposibilitar al rival la imitación o duplicación.

Si quiere conservar la ventaja competitiva obtenida por ser el primero en actuar, la empresa necesita aprender rápido y también debe ser consciente de los riesgos implícitos de tal posición, como los problemas y los costos inesperados que ocurren por ser la primera empresa en hacer negocios en un mercado nuevo. Por lo tanto, las empresas lentas en responder (también llamadas *seguidoras rápidas* o *últimas en actuar*) pueden ser efectivas cuando otra compañía tiene la capacidad de copiar o imitar los productos o servicios de la empresa líder. Si la tecnología avanza con rapidez, las empresas lentas en actuar suelen aventajar los productos o servicios del pionero con productos de segunda generación mejorados. Samsung es un ejemplo en el negocio de los teléfonos inteligentes. Apple siempre ha sido un ejemplo incuestionable de una empresa pionera o primera en actuar.

Las ventajas del primero en actuar tienden a ser mayores cuando los competidores son casi del mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son semejantes en cuanto a tamaño, los grandes competidores podrán esperar mientras otros hacen las inversiones iniciales y se equivocan, para luego responder con mayor efectividad y recursos. Lenovo ha hecho esto último, al igual que Volkswagen.

Outsourcing y reshoring

La segunda aerolínea estadounidense más grande por tráfico, United Continental Holdings, recientemente subcontrató sus servicios de registro, manejo de equipaje y servicio al cliente a proveedores que realizan estas tareas a un costo más bajo. El **outsourcing**, o subcontratación, implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de una empresa, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicio al cliente y hasta el marketing.

TABLA 5-7 Cinco beneficios que obtiene una empresa de ser la primera en actuar

1. Asegurar su acceso a recursos escasos.
2. Ganar nuevos conocimientos de factores y cuestiones cruciales para el éxito.
3. Ganar participación de mercado y ocupar las mejores posiciones del mismo.
4. Establecer y asegurar relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, distribuidores e inversionistas.
5. Ganar la lealtad y el compromiso de los clientes.

TABLA 5-8 Trece beneficios potenciales del outsourcing

1. *Ahorro de costos*: Acceso a salarios más bajos en países extranjeros.
2. *Enfoque en el negocio central*: Concentrar los recursos en el desarrollo del negocio central, en lugar de distraerlos en otras funciones.
3. *Reestructura de costos*: La subcontratación modifica el equilibrio entre costos fijos y costos variables, puesto que la empresa se inclina más hacia estos últimos. La subcontratación también hace más predecibles los costos variables.
4. *Mejora de la calidad*: Esto se logra al subcontratar especialistas para llevar a cabo diferentes funciones del negocio.
5. *Conocimiento*: Se obtiene acceso a la propiedad intelectual, más experiencia y conocimientos más amplios.
6. *Protección legal*: Se tiene acceso a los servicios mediante un contrato jurídicamente vinculante, protegido con sanciones y compensaciones judiciales. Esto no sucede cuando los servicios se suministran internamente.
7. *Conocimientos operativos expertos*: Se tiene acceso a las mejores prácticas operacionales, mientras que el desarrollo interno de las mismas sería lento y oneroso.
8. *Acceso al talento*: Se gana acceso a una fuente sostenible de talentos y habilidades, en especial en materia de ciencia e ingeniería.
9. *Catalizador del cambio*: Utilizar un contrato de subcontratación como catalizador de un cambio relevante, que la empresa no podría lograr por sí sola.
10. *Mejor capacidad de innovación*: Se aprovecha el conocimiento externo para superar las limitaciones de la capacidad interna para la innovación de productos.
11. *Reducción del tiempo de la llegada del producto al mercado*: Se acelera el desarrollo y la producción del producto, gracias a las capacidades adicionales del proveedor.
12. *Administración de riesgos*: Los riesgos se manejan mejor mediante la asociación con una empresa externa.
13. *Beneficios fiscales*: Se da la posibilidad de aprovechar los incentivos fiscales para la ubicación de fábricas, con el fin de evitar los impuestos altos de diferentes países.

Por más de una década, las empresas estadounidenses y europeas han subcontratado sus tareas de manufactura, soporte técnico y servicios administrativos, pero la mayoría ha insistido en mantener sus actividades de investigación y desarrollo de manera interna. No obstante, un número creciente de empresas están subcontratando el diseño de sus productos a desarrolladores asiáticos. China e India se están convirtiendo en importantes proveedores de propiedad intelectual. Los detalles de qué, a quién, dónde y por cuánto subcontratar pueden plantear un desafío hasta para las empresas más sofisticadas y grandes. Además, algunas transacciones de subcontratación no funcionan, como la de J.P. Morgan Chase con IBM, y Dow Chemical con Electronic Data Systems. Ambas transacciones fueron abandonadas después de varios años. India se ha convertido en un lugar en plena expansión para las subcontrataciones.

La tabla 5-8 revela algunos de los beneficios potenciales que las empresas se esfuerzan por conseguir a través de la subcontratación. Observe que el principal beneficio del *outsourcing* es el acceso a salarios más bajos en países extranjeros.

El *reshoring* es el nuevo término que se refiere a las empresas estadounidenses que planean regresar parte de sus operaciones de manufactura a Estados Unidos. Muchas empresas estadounidenses planean hacer esto entre 2016 y 2017 por las siguientes razones: deseo de llevar los productos al mercado más rápido y responder con mayor rapidez a los pedidos de los clientes, ahorros en transporte y almacenamiento, mejores calidad y protección de la propiedad intelectual, presión por incrementar los empleos en Estados Unidos.²⁸ Por todas estas razones es probable que la leyenda “*Made in USA*” haga su reaparición. Por ejemplo, Walmart gastará \$250 mil millones adicionales durante los próximos 10 años en productos hechos en Estados Unidos. En consecuencia, varios proveedores de Walmart, como Element Electronics, con sede en Eden Prairie, Minnesota, están repatriando sus operaciones de manufactura y ensamblado. Element ahora ensambla televisiones de pantalla plana en Winnsboro, Carolina del Sur. Whirlpool y General Electric también han repatriado parte de sus operaciones de producción. No obstante, la empresa consultora en administración A. T. Kearney reporta que el *reshoring* se ha estancado y que las empresas estadounidenses están produciendo sus bienes en países de costos más bajos.²⁹ La fortaleza del dólar también ha llevado a las empresas estadounidenses a buscar la producción fuera de Estados Unidos. El alto valor del dólar hace que los productos estadounidenses sean caros en el extranjero y abarata las importaciones a Estados Unidos.

No obstante, las organizaciones que subcontratan están buscando los siguientes beneficios o resolver las problemáticas que se mencionan a continuación:

1. Salarios estables
2. Menores costos de gas y electricidad
3. Excelente seguridad para proteger los diseños de las imitaciones extranjeras
4. Controles más estrechos sobre el control de calidad y cadenas de suministro
5. Excelente economía con consumidores que compran más
6. Menores costos de envío con consumidores cercanos
7. Excelentes sistemas de derechos humanos, educación, jurídicos y políticos que promueven la libertad y oportunidad para los ciudadanos.

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son iguales que las empresas lucrativas, salvo por dos importantes distinciones: 1) las empresas no lucrativas no pagan impuestos y 2) carecen de accionistas que suministren el capital. Fuera de esto, tanto unas como otras tienen competidores que desean sacarlas del negocio; también cuentan con empleados, clientes, acreedores, proveedores y distribuidores, así como presupuestos financieros, estados de resultados, balances generales, estados de flujo de efectivo, etcétera. Las organizaciones no lucrativas aplican la planificación estratégica tal como lo hacen las empresas lucrativas, y quizá más, puesto que el capital social está vedado como fuente alternativa de financiamiento. Las empresas no lucrativas también tienen competidores que desean sacarlas del negocio.

Incontables empresas no lucrativas y organizaciones gubernamentales, como los grupos de niñas y niños exploradores, la Cruz Roja, las cámaras de comercio, las instituciones educativas, las instituciones médicas, los servicios públicos, las bibliotecas, las agencias gubernamentales y las iglesias están usando efectivamente el proceso de administración estratégica. De hecho, muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas privadas y corporaciones en materia de innovación, motivación, productividad y administración estratégica.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y no lucrativas pueden depender al cien por ciento del financiamiento externo. La administración estratégica ofrece, especialmente a este tipo de organizaciones, un excelente medio para desarrollar y justificar la solicitud de apoyo financiero. Las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales tienen el deber de recabar y usar el dinero de forma sensata; para esto es necesaria una excelente formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Instituciones educativas

El mundo de la educación superior está transitando con rapidez hacia la impartición de cursos en línea y el otorgamiento de grados por el mismo medio. El American Council on Education, una asociación de presidentes de educación superior, está considerando permitir que los créditos de los cursos gratuitos en línea sean elegibles para ser considerados para la transferencia y obtención de un grado. Las instituciones educativas están utilizando cada vez más las técnicas y los conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, expresidente de la Carnegie Mellon University, comentó: "Creo que hacemos un trabajo de administración estratégica mucho mejor que cualquier empresa que conozca". Los cambios demográficos ocurridos en diversas regiones de su territorio constituyen sólo uno de los factores que afligen actualmente a las instituciones educativas estadounidenses, las cuales no han planificado cómo manejar las modificaciones en materia de matrícula. Por ejemplo, las escuelas de la Ivy League en el noreste han aumentado sus esfuerzos de promoción en las regiones del sudeste y el oeste de Estados Unidos. Esta tendencia representa un cambio importante en el clima competitivo, pues se busca atraer a los mejores graduados de bachillerato cada año. Los estudios universitarios que se imparten en línea son cada vez más comunes y representan una amenaza para las universidades y los colegios tradicionales. De acuerdo con Andrew Rosen, director operativo de Kaplan Education Centers, subsidiaria de Washington Post Company, este servicio "permite acostar a los niños y luego estudiar la carrera de derecho". Por otro lado, la reducción en el financiamiento estatal y federal para la educación superior ha generado una recaudación de fondos más decidida por parte de colegios y universidades. La convocatoria del presidente Obama para una educación gratuita en colegios comunitarios para todos también podría menoscabar la matriculación a cursos de nivel 100 y 200 en carreras de cuatro años. Todas las instituciones de enseñanza superior necesitan un plan estratégico excelente para sobrevivir y prosperar.

Organizaciones médicas

El decremento en tasas de hospitalización, la desregulación, el acelerado crecimiento de organizaciones de mantenimiento de la salud, las organizaciones de proveedores preferidos, los centros de urgencias médicas, los centros de cirugías ambulatorias, los centros de diagnóstico, las clínicas especializadas y las prácticas grupales son algunas de las principales amenazas que los hospitales modernos enfrentan. Muchas instituciones médicas, privadas y estatales tienen problemas financieros como resultado de actuar reactiva y no proactivamente ante los problemas que aquejan a su industria. Los hospitales, cuya finalidad original era la de captar y alojar personas enfermas de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y otros padecimientos de índole terminal, están creando otras estrategias, ya que los avances en las técnicas de diagnóstico y tratamientos de enfermedades crónicas están modificando dicha misión. Los hospitales no sólo siguen atrayendo a los pacientes a sus instalaciones, sino que ahora están comenzando a llevar sus servicios al paciente; la atención a la salud está concentrándose cada vez más en el hogar del paciente y las comunidades residenciales más que en los complejos hospitalarios. Las estrategias que actualmente aplican varios hospitales consisten en crear servicios médicos en el hogar, establecer hogares para ancianos y formar centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están aplicando suponen adquirir servicios de ambulancias, servicios de deshecho de residuos y servicios de diagnóstico. Cada año millones de personas investigan padecimientos en internet, lo cual está ocasionando un drástico cambio en el equilibrio de poder entre el paciente, el médico y los hospitales.

Agencias y departamentos gubernamentales

Las agencias y departamentos federales, estatales, regionales y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de sanidad son responsables de formular, implementar y evaluar las estrategias que utilicen el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Los conceptos de la administración estratégica suelen ser necesarios en este ámbito, y por tanto se aplican ampliamente con la finalidad de que las organizaciones gubernamentales sean más eficaces y eficientes.

Los estrategas que trabajan en organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus contrapartes de la industria privada. Es común que las empresas públicas no puedan diversificarse incursionando en negocios no relacionados o fusionándose con otras compañías. Los estrategas gubernamentales tienen poca libertad para alterar la misión de las organizaciones o redirigir sus objetivos. Los legisladores y políticos suelen tener un control directo o indirecto sobre las principales decisiones y recursos. Las cuestiones estratégicas se discuten y debaten en los medios de comunicación y las legislaturas. Los temas que llegan a politizarse generan menos alternativas estratégicas. Ahora existe una mayor capacidad de pronóstico en la administración de las empresas del sector público.

Las agencias y los departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a los empleados les emociona tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica, y con ello influir en la determinación de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las agencias gubernamentales están utilizando un enfoque basado en la administración estratégica para desarrollar y justificar solicitudes formales de financiamiento adicional.

Pequeñas empresas

“Volverse su propio jefe” es un sueño para millones de personas y una realidad para millones más. Casi todos desean tener su propio negocio: desde los adolescentes y estudiantes universitarios (quienes están inscribiéndose como nunca antes a cursos de desarrollo emprendedor) hasta personas de más de 65 años (quienes cada año fundan más empresas). No obstante, el 3 de junio de 2015, un artículo del *Wall Street Journal* (página A1) reportó que el porcentaje de personas menores de 30 años propietarias de una empresa privada, había alcanzado su nivel más bajo en 24 años en Estados Unidos —cerca de 3.6 por ciento— en comparación con 10.6 por ciento de 1989. El estereotipo de que los veinteañeros eran emprendedores y arriesgados simplemente es falso, pues millones de adultos jóvenes tienen problemas para encontrar empleos bien remunerados para mantener sus propios hogares y no vivir en casa de sus padres. Las razones del declive varían, pero los préstamos bancarios reducidos para arrancar pequeñas empresas, mayor endeudamiento entre los jóvenes y una cantidad mayor de competidores debido a internet, todo contribuye a un grupo de menores de 30 años más renuente a correr riesgos para convertirse en estrategas empresariales.

La administración estratégica es vital tanto para el éxito de una empresa grande como para el de las pequeñas empresas. Desde su origen, todas las organizaciones han contado con una estrategia, incluso si ésta comprende sólo las operaciones cotidianas. Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. No obstante, la falta de conocimientos estratégicos es un obstáculo serio para muchos dueños de pequeñas empresas, como lo es la falta de capital

suficiente para aprovechar las oportunidades externas y el marco cognitivo de referencia cotidiano. La investigación también indica que la administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero que aquellas que aplican la administración estratégica tienen mejor desempeño que las que no lo hacen.

La Cápsula de investigación académica 5-2 revela los principales atributos de los grandes emprendedores, muchos de los cuales nunca asistieron a la universidad ni fueron expertos en su trabajo.

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 5-2

¿Qué atributos poseen los grandes emprendedores?

Muchas personas sueñan con convertirse en jugadores profesionales de fútbol, músicos, doctores o emprendedores, pero muchos de nosotros no pensamos tener las habilidades especiales requeridas para tener un éxito grandioso. La mayoría de los aspirantes a emprendedores creen erróneamente que contar con esas habilidades especiales es necesario, a diferencia de otras habilidades que subestimamos. Baron y Henry examinaron cuidadosamente qué atributos poseen la mayoría de los grandes estrategas y encontraron que muchos de ellos comenzaron como grandes emprendedores, como Michael Dell, Steve Jobs, Milton Hershey, Walt Disney, Henry Ford y Bill Gates. Baron y Henry reportaron que ni los “años de experiencia” ni “la habilidad natural dada por Dios” eran los principales atributos que explicaban el éxito de la mayoría de los emprendedores. Aunque es necesaria cierta dosis de competencia “natural” especial, lo más importante es que la mayoría de nosotros somos lo suficientemente competentes para ser sorprendentemente exitosos en cualquier tarea que elijamos.

Baron y Henry encontraron que la mayoría de los aspirantes a emprendedores podían obtener o ya contaban con la experiencia necesaria en un área particular, y que la experiencia adicional se obtenía sólo a través de mejoras graduales; afirman que, de hecho, la experiencia podía convertirse en un obstáculo. Este hallazgo es sorprendente debido a que la experiencia es altamente valorada en la mayoría de las profesiones, y en especial lo es para las personas encargadas de tomar la decisión de contratación. Por ejemplo, muchos estudiantes que solicitan empleos escuchan: “No tienes la suficiente experiencia laboral”. Así que, si el talento innato (habilidades especiales) y la experiencia no son las claves fundamentales para el éxito empresarial, ¿qué sí lo es? Baron y Henry nos dan la respuesta: el factor dominante y fundamental que explica el éxito de los más grandes empresarios es que poseen un alto nivel de **práctica deliberada**, mejor descrita como “una intensa

concentración en todos los aspectos relacionados con un tema o una idea de negocio”. La práctica deliberada va mucho más allá del trabajo arduo o la práctica rutinaria; a tal grado que incluso los emprendedores más exitosos no pueden dedicar a este tipo de práctica más de unas cuantas horas al día. Esta característica también comprende un examen de su persona, su competencia y de una amplia gama de factores relacionados con la tarea empresarial en cuestión. Algunos antecedentes de la práctica deliberada son: una fuerte motivación, la eficacia personal, la autodisciplina, la postergación de la gratificación y el autocontrol; otros son: la determinación, una sólida ética laboral, la orientación por metas, la dedicación, la administración del tiempo y el compromiso con la misión.

La práctica deliberada implica trabajar “intensa e inteligentemente” de manera simultánea; todo se refiere a desarrollar y utilizar un enfoque mental estratégico en la tarea en cuestión, más que contar con un talento innato especial u obtener 20 años de experiencia. Disney, Ford, Dell, Gates, Hershey y Jobs utilizaron la práctica deliberada desde un principio, en lugar de esperar a obtener un talento innato o experiencia laboral. Estos grandiosos empresarios (estrategas) en general carecían de talentos innatos o de años de experiencia laboral. Baron y Henry aseguran que todos pueden ser grandiosos a través de la práctica deliberada. Así que no se desanime por tener un mínimo de talento innato o experiencia laboral. En cambio, utilice el proceso de la práctica deliberada para triunfar en la tarea que elija.

Fuente: Basado en R. A. Baron y R. Henry, “How Entrepreneurs Acquire the Capacity to Excel: Insights from Research on Expert Performance”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4 (2010): 49-65. (Nota: Este es el artículo descargado más veces en este diario en los últimos cinco años).

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS

La figura 5-4 revela que para ganar y mantener ventajas competitivas, las empresas deben recabar, analizar y priorizar grandes cantidades de información para tomar excelentes decisiones. Un “plan estratégico” es muy similar a un “plan de juego” de un equipo deportivo, en el sentido de que tanto uno como otro se desarrollan después de estudiar cuidadosamente a las empresas (equipos) rivales; el éxito de una empresa (equipo) depende en gran medida de que el plan supere al plan del rival. Cualquier estrategia, al igual que cualquier entrenador, arriesga a su empresa si el estratega (entrenador) oponente tiene un mejor plan estratégico.

Como se analizó en la Cápsula de investigación académica 5-2, la práctica deliberada es necesaria para crear, identificar, alimentar y aprovechar las ventajas competitivas que puedan ser conducentes al éxito. La paridad (y la estandarización) se está convirtiendo en una práctica común tanto en los negocios como en el deporte; a medida que la paridad aumenta, el valor intrínseco del plan estratégico

general, o plan de juego, aumenta exponencialmente. Por ejemplo, en el fútbol colegial, existe una gran paridad entre equipos como Auburn, Alabama, Ohio State, Florida State, Kansas State, Oregon, Arizona State, Michigan State y Michigan, por lo que el plan de juego puede marcar la diferencia entre ganar y perder.

La mayoría de las estrategias descritas en este capítulo producirían beneficios sustanciales separados para las empresas, pero ninguna empresa tiene los recursos suficientes para perseguir más que unas cuantas estrategias básicas. Por tanto, los estrategas deben elegir entre varias alternativas excelentes para eliminar algunas de ellas y considerar riesgos, compensaciones, costos y otros factores clave. Cualquier estratega, o entrenador, que sea derrotado por su oponente pondrá a su empresa en la mayor de las desventajas. Ser derrotado puede condenar incluso a un equipo superior. Por tanto, en el capítulo 6 se examinarán seis herramientas analíticas adicionales muy utilizadas por los estrategas como apoyo para desarrollar un plan estratégico triunfador.

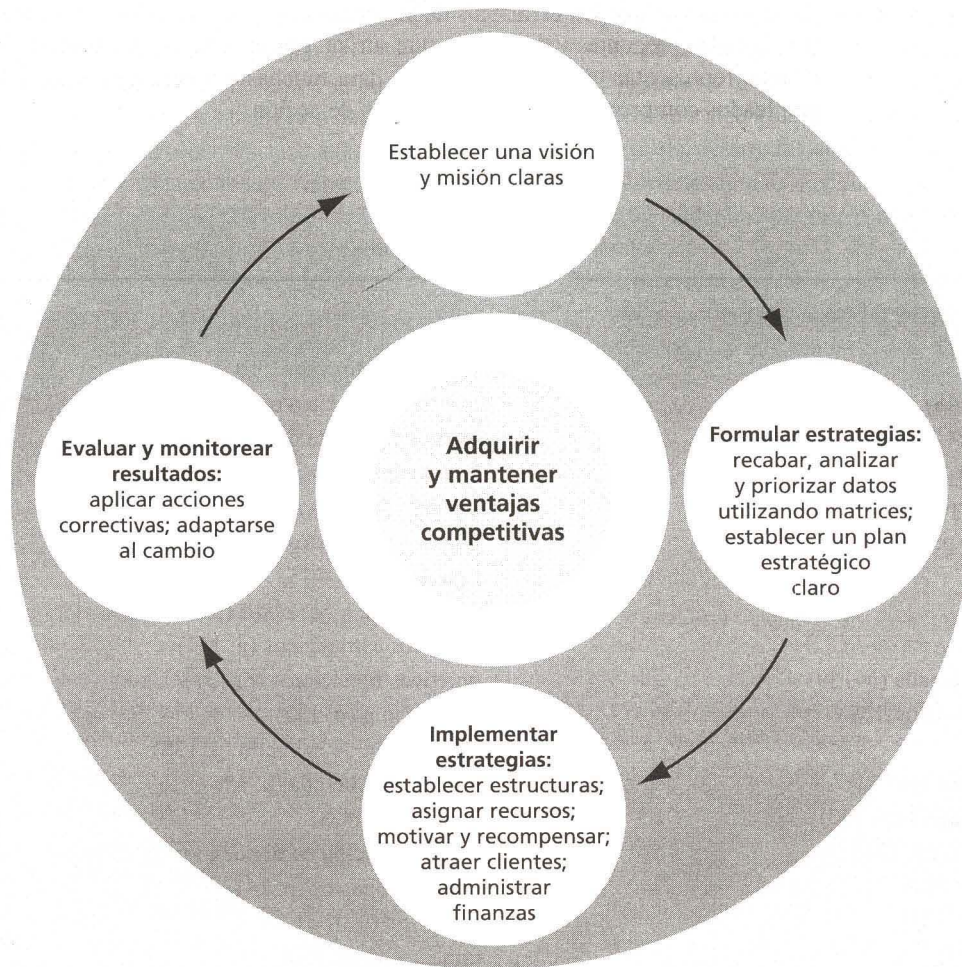


FIGURA 5-4
Cómo obtener y mantener ventajas competitivas

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES

Existen numerosas estrategias alternativas que podrían beneficiar a cualquier empresa, pero su análisis del caso sobre administración estratégica deberá contener recomendaciones específicas que usted considere reeditarán las mayores ventajas competitivas para la empresa. Dado que las recomendaciones, que constituyen la parte más importante de su proyecto, tienen un costo para la empresa, desde el inicio de su presentación y durante el desarrollo de ella incluya datos y material de apoyo para justificar los gastos. Las páginas donde comente sus recomendaciones deberán ser un resumen de

las sugerencias que haya mencionado a lo largo de su presentación; evite que sean sorpresivas para el lector o la audiencia. Quizá incluso quiera incluir en sus recomendaciones un comentario sobre por qué no eligió la implementación de otras estrategias factibles. Esa información también debe basarse en la idea de ventaja y desventaja competitivas respecto de los costos y beneficios percibidos. Si alguien pregunta: "¿Cuál es la diferencia entre recomendaciones y estrategias?", responda: "Las recomendaciones son estrategias alternativas seleccionadas para su implementación".

Resumen

El mayor atractivo de cualquier enfoque gerencial es la esperanza de que mejorará el desempeño organizacional, sobre todo en la administración estratégica. A través de la participación en las actividades de administración estratégica, los directivos y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito organizacional, el proceso permite una toma de decisiones proactiva más que reactiva. En

el caso de algunas empresas, la administración estratégica puede representar un cambio radical de filosofía, así que los estrategas deben entrenarse para anticipar y responder de manera constructiva a las preguntas y problemas que surjan. Las estrategias que se analizaron en este capítulo pueden representar un nuevo comienzo para muchas empresas, en especial si sus directivos y empleados comprenden y respaldan el plan de acción.

Términos y conceptos clave

- | | |
|---|---|
| adquisición (p. 150) | fusión amistosa (p. 150) |
| alianza estratégica (p. 148) | integración hacia atrás (p. 136) |
| compra apalancada (LBO) (p. 151) | integración hacia delante (p. 135) |
| compras secundarias (p. 152) | integración horizontal (p. 134) |
| desarrollo de mercado (p. 138) | integración vertical (p. 134) |
| desarrollo de producto (p. 139) | liderazgo en costos (p. 144) |
| desintegración (p. 136) | liquidación (p. 143) |
| desinversión (p. 142) | objetivos de largo plazo (p. 130) |
| diferenciación (p. 144) | objetivos estratégicos (p. 131) |
| diversificación no relacionada (p. 139) | objetivos financieros (p. 131) |
| diversificación relacionada (p. 139) | outsourcing (p. 152) |
| enfoque (p. 144) | penetración de mercado (p. 138) |
| estrategia de combinación (p. 133) | práctica deliberada (p. 156) |
| estrategias de diversificación (p. 139) | quiebra (p. 142) |
| estrategias de integración (p. 134) | recapitalización de dividendos (p. 152) |
| estrategias genéricas (p. 144) | recorte de gastos (p. 141) |
| estrategias intensivas (p. 138) | <i>reshoring</i> (p. 153) |
| franquiciamiento (p. 135) | toma hostil (p. 150) |
| fusión (p. 150) | ventajas del primero en actuar (p. 152) |

Temas para repaso y debate

- 5-1. De acuerdo con el artículo de Baron y Henry analizado en la Cápsula de investigación académica 5-2, ¿qué es la práctica deliberada y por qué es importante en administración estratégica?
- 5-2. ¿Verdadero o falso? La fortaleza del dólar ha llevado a las empresas estadounidenses a subcontratar cada vez más, en lugar de repatriar (*reshoring*) sus operaciones. Explique.
- 5-3. Mencione tres razones de que tantas empresas estén desinvirtiendo (escindiéndose) de segmentos/divisiones clave de la empresa.
- 5-4. ¿Las alianzas internacionales son más eficaces con empresas competidoras o no competidoras? ¿Por qué?
- 5-5. Mencione ejemplos reales de cómo está aplicando Amazon la integración hacia delante y la diversificación al mismo tiempo.
- 5-6. Defina y dé un ejemplo de *reshoring*. Mencione tres razones por las que el *reshoring* se esté popularizando. Mencione tres razones por las que muchas empresas “nunca” repatriarían sus operaciones (como Steve Jobs alguna vez dijo al presidente Obama).
- 5-7. Defina y dé un ejemplo hipotético de *compra secundaria*.
- 5-8. El número y valor en dólares de las *tomas hostiles* está al alza. Dé dos razones de esta tendencia.
- 5-9. ¿Cuál piensa que sean los ocho beneficios más importantes del *outsourcing* o subcontratación?
- 5-10. Defina y dé un ejemplo de una *recapitalización de dividendos*. Mencione algunas ventajas y desventajas de hacer esto en una empresa.
- 5-11. ¿En qué difieren las empresas con fines de lucro de las empresas sin fines de lucro en términos de negocio? ¿Qué

implicaciones tienen estas diferencias para su planificación estratégica?

- 5-12. Si el CEO de una empresa de bebidas como Dr Pepper/ Snapple le preguntara qué convendría más a su empresa, la integración hacia adelante o la integración hacia atrás, ¿qué le respondería?
- 5-13. En orden de importancia, mencione seis “características de los objetivos”.
- 5-14. En orden de importancia, mencione seis beneficios de los objetivos.
- 5-15. La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia adelante en las empresas. Analice el porqué.
- 5-16. La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia atrás en las empresas. Analice el porqué.
- 5-17. ¿Qué condiciones externas e internas serían necesarias o deseables para la diversificación de una empresa?
- 5-18. Existe una creciente tendencia a la mayor colaboración entre los competidores. Mencione los beneficios y desventajas de esta práctica.
- 5-19. Mencione cuatro beneficios importantes que resulten de formar una alianza estratégica para el logro de los objetivos deseados.
- 5-20. Mencione seis beneficios importantes que resulten de adquirir otra empresa para lograr los objetivos deseados.
- 5-21. Mencione cinco razones por las que históricamente han fracasado muchas fusiones y adquisiciones.
- 5-22. ¿Se le ocurre alguna razón por la que las organizaciones sin fines de lucro se beneficiarían menos de la planificación estratégica que las empresas con fines de lucro?
- 5-23. Analice por qué es tan importante para un equipo de fútbol o basquetbol colegial contar con una buena estrategia de juego para el encuentro con un poderoso equipo rival. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo considera que el equipo de entrenadores debe invertir en desarrollar esa estrategia de juego? ¿Por qué son tan esenciales el tiempo y el esfuerzo?
- 5-24. ¿En qué difiere la formulación de estrategias en una empresa grande y en una empresa pequeña? ¿En qué difiere en una organización sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
- 5-25. Mencione algunos ejemplos hipotéticos de la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- 5-26. Mencione algunos ejemplos hipotéticos de integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- 5-27. Mencione algunos ejemplos hipotéticos de diversificación relacionada y diversificación no relacionada.
- 5-28. Mencione algunos ejemplos hipotéticos de alianzas estratégicas, recorte de gastos, desinversión y liquidación.
- 5-29. ¿Considera que las tomas hostiles son poco éticas? ¿Por qué?
- 5-30. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
- 5-31. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia integradora?
- 5-32. ¿En qué difiere la administración estratégica en una empresa sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
- 5-33. ¿Por qué no es aconsejable implementar demasiadas estrategias al mismo tiempo?
- 5-34. Compare e identifique las similitudes y diferencias entre los objetivos estratégicos y los objetivos financieros. ¿Qué clase de objetivo es más importante para usted? ¿Por qué?
- 5-35. ¿En qué difieren los niveles de estrategia en una empresa grande y en una pequeña?
- 5-36. Mencione 11 tipos de estrategias. Dé un ejemplo hipotético de cada estrategia mencionada.
- 5-37. Defina y explique las ventajas de ser el primero en actuar”.
- 5-38. Defina y explique la subcontratación u *outsourcing*.
- 5-39. Mencione algunas ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas frente a las competitivas?
- 5-40. ¿Cuáles son las dos principales diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las lucrativas?

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE



EJERCICIO 5A

Desarrollar estrategias hipotéticas para Hershey Company

Propósito

La tabla 5-4 identifica, define y ejemplifica 11 tipos de estrategias clave que pueden implementar las empresas. Mediante este ejercicio practicará la formulación de posibles estrategias dentro de cada categoría.

Instrucciones

Paso 1 Desarrolle una matriz de 11×2 , de manera que el segmento 1) norteamericano y 2) internacional de Hershey estén en la parte superior y las 11 estrategias de la tabla 5-4 se ubiquen a lo largo del lado izquierdo

- Paso 2** Revise la información de las divisiones de Hershey que se ofrece en el Caso de integración (páginas 28 a 29).
- Paso 3** En cada una de las 22 celdas de su matriz de 11×2 escriba una estrategia hipotética para el segmento de negocio indicado. Sea específico con las cifras.

EJERCICIO 5B

La integración horizontal en la práctica

Propósito

Como se mostró al principio de este capítulo, Signet Jewelers Limited (SIG) ha implementado con éxito la integración horizontal. Mediante este ejercicio practicará el análisis de si una empresa debe o puede adquirir una empresa rival.

Instrucciones

- Paso 1** Consulte la información sobre Signet en el sitio web signetjewelers.com. Revise los artículos noticiosos actuales sobre Signet, como los publicados en www.finance.yahoo.com.
- Paso 2** Revise la información sobre el principal rival de Signet, Tiffany & Co. (símbolo bursátil TIF). Determine si cree que Signet podría o debería tratar de adquirir Tiffany. Mencione las ventajas y desventajas de una estrategia de integración vertical de este tipo. Recuerde que Signet recientemente adquirió a su rival Zale Corporation.



EJERCICIO 5C

¿Qué estrategias debería implementar Hershey en 2017?

Propósito

Al desarrollar el análisis de caso de administración estratégica podrá encontrar información acerca de las estrategias actuales y de futura implementación de la empresa. Comparar lo que *está planeado* contra *lo que recomienda* es una parte importante del análisis de caso. No recomiende lo que la empresa ya tiene planificado, a menos que un análisis a fondo de la situación revele que las estrategias correspondientes son las mejores entre todas las alternativas factibles. Este ejercicio le aportará la experiencia para realizar investigaciones bibliográficas y en internet para determinar lo que Hershey está haciendo entre 2015 y 2016, y lo que deberá hacer en 2017.

Instrucciones

- Paso 1** Vaya al sitio web www.hersheycompany.com y pulse la opción Newsroom. Lea los 10 comunicados de prensa más recientes.
- Paso 2** Determine dos estrategias que Hershey esté implementado actualmente. Mencione algunas ventajas y desventajas de esas dos nuevas estrategias de Hershey.

EJERCICIO 5D

Analizar artículos sobre estrategias

Propósito

Los artículos sobre estrategias se pueden encontrar cada semana en revistas, publicaciones profesionales y periódicos. Leyendo y estudiando artículos sobre estrategia podrá comprender mejor los procesos de administración estratégica. Algunas de las mejores publicaciones profesionales que incluyen artículos sobre estrategia corporativa son *Advanced Management Journal*, *Business Horizons*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal*. Estas publicaciones están dedicadas a informar los resultados de las investigaciones empíricas que se realizan en el campo de la administración, y aplican conceptos de administración estratégica en organizaciones e industrias específicas; además, presentan nuevas técnicas de administración estratégica y ofrecen estudios de caso cortos sobre empresas seleccionadas. Otras publicaciones profesionales recomendables para encontrar artículos sobre administración estratégica son *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *California Management Review*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Management* y *Journal of Small Business Management*.

Además de las publicaciones profesionales, muchas revistas presentan regularmente artículos que se enfocan en estrategias de negocios. Algunas de las mejores en las que se puede encontrar artículos sobre aplicación de estrategias son *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *BusinessWeek*, *Inc.*, e *Industry Week*. Periódicos como *USA Today*, *Wall Street Journal*, *New York Times* y *Barron* cubren acontecimientos relacionados con estrategias —el anuncio de una alianza estratégica, una declaración de quiebra, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la desinversión de una división, la contratación o el despido de un CEO, o un intento de toma hostil— en el momento en que ocurren.

En conjunto, las revistas, las publicaciones profesionales y los periódicos pueden hacer que su curso de administración estratégica sea más emocionante, ya que le permiten identificar y estudiar las estrategias actuales de organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Instrucciones

- Paso 1** Utilice las bases de datos en línea de su escuela y encuentre un artículo reciente en alguna publicación profesional que se enfoque en un tema de administración estratégica. Seleccione su artículo en alguna de las publicaciones profesionales mencionadas líneas arriba, no en una revista. Copie el artículo y compártalo con su clase.
- Paso 2** Presente un informe oral de tres minutos en donde resuma la información más importante que haya encontrado en su artículo. Incluya comentarios que reflejen su opinión personal sobre el contenido. Haga circular su artículo por todo el salón de clases.

EJERCICIO 5E

Clasificar algunas estrategias recientes

Propósito

Este ejercicio puede mejorar su comprensión de diferentes estrategias, y también le dará experiencia para clasificar estrategias, habilidades que le ayudarán a utilizar las herramientas para la formulación de estrategias que se presentan en el capítulo 6. Considere las siguientes estrategias recientes implementadas por varias empresas:

1. Amazon comenzó a producir y vender su propia línea de pañales.
2. MillerCoors ofrece entrega gratuita de Miller Lite en cuatro ciudades estadounidenses para clientes que la ordenan en su tienda en línea.
3. Sears está cerrando alrededor de 235 tiendas cada año.
4. El fabricante de juguetes más grande de Estados Unidos, Mattel, está teniendo dificultades; por lo tanto está introduciendo juguetes más educativos y vistosos.
5. La empresa alemana de servicio eléctrico E. ON SE vendió sus activos españoles al australiano Macquarie Group y al fondo de riqueza soberana de Kuwait por \$3,100 millones.
6. Target Corporation está cerrando sus 133 tiendas en Canadá y China.
7. Recientemente Coca-Cola recortó 1,600 puestos ejecutivos a nivel global, como parte de sus maniobras de recorte de precios.
8. Nissan ha renovado por completo su camión de carga Titan, y lo ha equipado con nuevas funciones, opciones y estilo.
9. General Motors recién introdujo una versión de auto deportivo para su automóvil eléctrico, el Chevrolet Volt, y estará introduciendo un vehículo completamente eléctrico en 2017, llamado Chevrolet Bolt, capaz de funcionar durante 640 kilómetros sin necesidad de recarga.
10. SolarWinds adquirió Pingdom, Confio y N-Able Technologies para obtener diferentes productos y servicios dado que el negocio solar se ha desacelerado y los precios del petróleo han disminuido.
11. Amazon Studios está expandiéndose de las series televisivas a las películas, con planes de comenzar a producir y adquirir películas originales para su lanzamiento en cines y *streaming* de video.
12. ZF Friedrichshafen AG de Alemania adquirió recientemente a TRW Automotive Holdings en Estados Unidos para crear al segundo proveedor de autopartes más grande del mundo, sólo detrás de la alemana Robert Bosch GmbH, y delante de la japonesa Denso Corp.
13. Southwest Airlines comenzó recientemente a volar fuera de Estados Unidos, con vuelos a varios destinos del Caribe, Centroamérica y México.
14. Amazon está incursionando agresivamente en el negocio de entrega de alimentos el mismo día con su negocio AmazonFresh a lo largo de la costa oeste de Estados Unidos.
15. USPS ha comenzado a repartir alimentos dentro del servicio de reparto de AmazonFresh de Amazon.com, en especial en San Francisco y otros mercados.
16. USPS también lanzó recientemente Access Point, una estrategia que permite a los clientes recoger sus paquetes en tintorerías, tiendas de conveniencia y farmacias.
17. La gigantesca empresa de alimentos General Mills adquirió recientemente a Annies's Inc. por \$820 millones, y una prima de 37 por ciento por la empresa, con el objetivo de ampliar su presencia en la categoría en rápido crecimiento de alimentos orgánicos y naturales.
18. Recientemente Google ingresó a la industria de reservaciones de hoteles al adquirir la Room 77 y expandir sus vínculos con empresas hoteleras grandes como Hilton Worldwide Holdings y Radisson Hotels que ahora ofrecen

visitas virtuales en Google. Google ahora permite a los hoteles presentar sus habitaciones disponibles en su sitio, para evadir sitios de búsqueda de viajes como Priceline Group, Expedia y TripAdvisor.

19. Recientemente Google se asoció con la empresa farmacéutica Novartis para desarrollar lentes de contacto de alta tecnología que monitorean los niveles de glucosa y otras funciones corporales.
20. Amazon ingresó recientemente al negocio de pagos móviles y ahora está compitiendo con PayPal, ApplePay y todas las tarjetas de cargo.
21. El vendedor al menudeo de muebles más grande del mundo, IKEA, recientemente se diversificó en el negocio de los seguros, y ahora ofrece productos de seguro para niños, embarazo y hogar en sus tiendas.
22. Office Depot cerró cerca de 500 tiendas en los últimos tres años.
23. La farmacéutica, Dendreon Corporation, recientemente se declaró en quiebra bajo el Capítulo 11. Su principal medicamento, Provenge, que trata el cáncer de próstata, nunca tuvo éxito en el mercado.
24. Symantec Corporation, conocida por su software antivirus, recientemente escindió su negocio de ciberseguridad de \$4,200 millones de su negocio de información administrativa de \$2,500 millones, y los convirtió en dos empresas que cotizan en la bolsa.
25. eBay se dividió en dos empresas, PayPal e eBay Marketplace.

Instrucciones

- Paso 1** Escriba números del 1 al 25; cada uno de esos números corresponde a una de las estrategias descritas en el capítulo.
- Paso 2** ¿Qué tipo de estrategia describe mejor las 25 acciones citadas?
- Paso 3** Intercambie su hoja con un compañero de clase, de manera que cada uno califique las respuestas del otro con base en las explicaciones aportadas por el profesor.

EJERCICIO 5F

Determinar el riesgo de diferentes estrategias alternativas

Propósito

Este ejercicio se enfoca en qué tan riesgosas son las diferentes estrategias alternativas para las organizaciones. Los distintos grados de riesgo están basados, en buena medida, en diversos grados de *externalidad*, la cual se define como el abandono del negocio actual para incursionar en nuevos mercados y productos. En general, cuanto más alto es el grado de externalidad mayor es la probabilidad de pérdida ocasionada por acontecimientos inesperados. Las estrategias de alto riesgo suelen ser menos atractivas que las de bajo riesgo.

Instrucciones

- Paso 1** Numere verticalmente una hoja de papel del 1 al 10, siendo 1 “la más riesgosa”, 2 “la siguiente más riesgosa”, y así sucesivamente hasta 10, “la menos riesgosa”.
- Paso 2** Escriba las siguientes estrategias al lado del número adecuado para indicar qué tan riesgosa considera la implementación de una estrategia determinada: la integración horizontal, la diversificación relacionada, la liquidación, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, el desarrollo del producto, el desarrollo del mercado, la penetración de mercado, el recorte de gastos y la diversificación no relacionada.
- Paso 3** Califique su hoja con base en las respuestas correctas dadas por su profesor y las razones en que se fundamentan. Cada respuesta correcta tiene un valor de 10 puntos.

EJERCICIO 5G

Desarrollar estrategias alternativas para su universidad

Propósito

Es importante que los representantes de todas las áreas de cualquier institución escolar identifiquen y analicen las estrategias alternativas que podrían beneficiar a las escuelas, profesorado, los estudiantes, los exalumnos, el personal administrativo y otros de sus integrantes. A medida que trabaje en este ejercicio observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan sus diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planificación es más importante que cualquier documento*.

Instrucciones

- Paso 1** Recuerde o ubique los factores de oportunidades/amenazas externas y fortalezas/debilidades internas que identificó como parte del ejercicio 1D (p. 36). Si no hizo ese ejercicio, analice en clase los factores internos y externos más importantes que enfrenta su escuela.
- Paso 2** Identifique y escriba en el pizarrón 10 estrategias alternativas que considera podrían beneficiar a su universidad. Las acciones que proponga deberán permitir que la institución aproveche sus fortalezas particulares.

mejore en ciertas debilidades, evite las amenazas externas y capitalice determinadas oportunidades externas. Numere del 1 al 10 las estrategias conforme las escribe en el pizarrón. Formule cada estrategia en términos específicos, como “Construir dos nuevos dormitorios”, en lugar de términos vagos, como “Penetrar el mercado”.

Paso 3

Numere una hoja de papel del 1 al 10. Todos sus compañeros deberán calificar las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 al 3, donde 1 = *no estoy a favor de la implementación*, 2 = *soy neutral respecto de la implementación*, y 3 = *apoyo totalmente la implementación*. Al calificar las estrategias, reconozca que su escuela no puede hacer todo lo que desea o todo lo que podría resultarle benéfico.

Paso 4

Ahora su profesor recogerá las hojas calificadas y pedirá a cada estudiante que sume las calificaciones de cada estrategia para obtener una lista priorizada de las estrategias recomendadas. Cuanta más alta sea la suma, más atractiva será la estrategia. Esta lista refleja los puntos de vista colectivos de sus compañeros de clases. Las estrategias con la calificación más alta se considerarán las mejores.

Paso 5

Analice qué podría aportar este proceso para que las organizaciones logren el compromiso y el entendimiento de todas las personas que participan en ellas.

Paso 6

Comparta los resultados generados por su salón de clase con un administrador de la universidad. Pídale sus comentarios acerca del proceso de implementación de las principales estrategias recomendadas.

MINICASO SOBRE LINKEDIN CORPORATION (LNKD)

¿DEBERÍA LINKEDIN COOPERAR CON FACEBOOK?

En este capítulo se analizó la cooperación de empresas rivales. Con sede corporativa en Mountain View, California, LinkedIn es una red profesional en línea diseñada para ayudar a sus miembros a encontrar empleo, conectarse con otros profesionales y ubicar oportunidades de negocio. En la actualidad hay más de 160 millones de miembros de LinkedIn en 200 países. Lanzada en 2003, LinkedIn ofrece sus servicios básicos de manera gratuita y una membresía de paga con prestaciones adicionales. LinkedIn vende publicidad y gana ingresos a través de su servicio de listas de puestos vacantes. Las empresas anuncian aperturas de puestos en LinkedIn y también ahí buscan candidatos, algo muy ventajoso para los estudiantes que están a punto de graduarse. Los miembros de LinkedIn tienden a ser ejecutivos con avanzados grados educativos; más de 40 por ciento de los visitantes de LinkedIn ganan más de \$100,000 al año.

El principal rival de LinkedIn, Facebook, recientemente lanzó funciones “profesionales”, estrategia que tiene como objetivo quitar participación de mercado a LinkedIn, cuya principal estrategia es el desarrollo de productos. LinkedIn desarrolla continuamente modelos nuevos y mejorados, visibles e invisibles, de analítica de negocios para recopilar y asimilar datos. LinkedIn ha desarrollado un modelo de grandes cantidades de datos llamado Gobblin que ayuda a la red social a recabar toneladas de datos de una variedad de fuentes, para poder analizarlos en sus almacenes de datos basados en Hadoop. La empresa también alberga varios datos internos (información perteneciente a los perfiles de sus miembros, acciones de usuarios como comentarios y clics, etcétera) en bases de datos como Espresso y sistemas de registro de eventos como Kafka. Asimismo, LinkedIn utiliza datos de fuentes externas, como Salesforce y Twitter. Los anunciantes están usando cada vez más LinkedIn para promover de manera eficaz sus distintos productos y servicios a personas de negocios globalmente.

Preguntas

1. Examine las nuevas funciones profesionales de Facebook y evalúe el potencial de la empresa para afectar el negocio de LinkedIn.
2. Las empresas rivales están formando sociedades y convenios cooperativos cada vez con mayor frecuencia. Quizá LinkedIn y Facebook debieran cooperar. Identifique y describa tres formas en que las dos empresas rivales podrían cooperar de manera que se beneficien mutuamente.
3. Además del desarrollo de productos, identifique y describa otras cuatro estrategias que LinkedIn podría/debería implementar, desde la más atractiva (#1) a la menos atractiva (#4).

Fuente: Documentos de la empresa y una variedad de fuentes.



Fuente: Alphaspirit/Fotolia.

Lecturas sobre temas actuales

- Cabral, Sandro, Bertrand Quelin y Walimir Maia. "Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors", *Long Range Planning* 47, núm. 6 (diciembre de 2014): 365-378.
- Dobni, C. Brooke, Mark Klassen y W. Thomas Nelson. "Innovation Strategy in the US: Top Executives Offer Their Views", *Journal of Business Strategy* 36, núm. 1 (2015): 3-13.
- Fogarty, David y Peter C. Bell. "Should You Outsource Analytics?", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 2 (2014): 41-45.
- MacCormack, Alan, Fiona Murray y Erika Wagner. "Spurring Innovation through Competitions" (Cover Story), *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 1 (2013): 25-32.
- Martinez-Jerez, F. Asis. "Rewriting the Playbook for Corporate Partnerships", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 2 (2014): 63-70.
- Mckinley, William, Scott Latham y Michael Braun. "Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and Downward Spirals", *Academy of Management Review* 39, núm. 1 (2014): 88-110.
- Nadkarni, Sucheta y Jianhong Chen. "Bridging Yesterday, Today, and Tomorrow: CEO Temporal Focus, Environmental Dynamism, and Rate of New Product Introduction", *Academy of Management Journal* 57 (diciembre de 2014): 1,810-1,833.
- Roloff, Julia, Michael S. Ablander y Dilek Z. Nayir. "The Supplier Perspective: Forging Strong Partnerships with Buyers", *Journal of Business Strategy* 36, núm. 1 (2015): 25-32.
- Rubera, Gaia y Gerard J. Tetlis. "Spinoffs versus Buyouts: Profitability of Alternate Routes for Commercializing Innovations", *Strategic Management Journal* 35, núm. 13 (diciembre de 2014): 2,043-2,052.
- Smith, Wendy K. "Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes", *Academy of Management Journal* 57 (diciembre de 2014): 1,592-1,623.
- Trahms, Cheryl A., Hermann Achidi Ndofor y David G. Sirmon. "Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management* 39, núm. 5 (2013): 1,277-1,307.

Notas

1. John Byrne, "Strategic Planning—It's Back", *BusinessWeek* (26 de agosto de 1996): 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reimpreso con autorización de la editorial.
3. F. Hansen y M. Smith, "Crisis in Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons* (enero-febrero de 2003): 9.
4. Basado en F. R. David, "How Do We Choose among Alternative Growth Strategies?" *Managerial Planning* 33, núm. 4 (enero-febrero de 1985): 14-17, 22.
5. *Ibid.*
6. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?" *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 45.
7. David, "How Do We Choose."
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 241.
12. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 53-57, 318-319.
13. David, "How Do We Choose".
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), 97. Consulte también Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 117.
19. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 125-126.
20. Porter, *Competitive Advantage*, 160-162.
21. Thompson, Strickland y Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, 129-130
22. *Ibid.*, 134.

23. Gary Hamel, Yves Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero-febrero de 1989): 133.
24. Matthew Schifrin, "Partner or Perish", *Forbes* (21 de mayo de 2001): 32.
25. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 10.
26. Schifrin, "Partner or Perish", p. 26.
27. David, "How Do We Choose".
28. James Hagerty, "Some Firms Opt to Bring Manufacturing Back to USA", *Wall Street Journal*, 18 de julio de 2012, B8.
29. James Hagerty, "Offshoring Outpaces 'Reshoring'", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2014, B3.