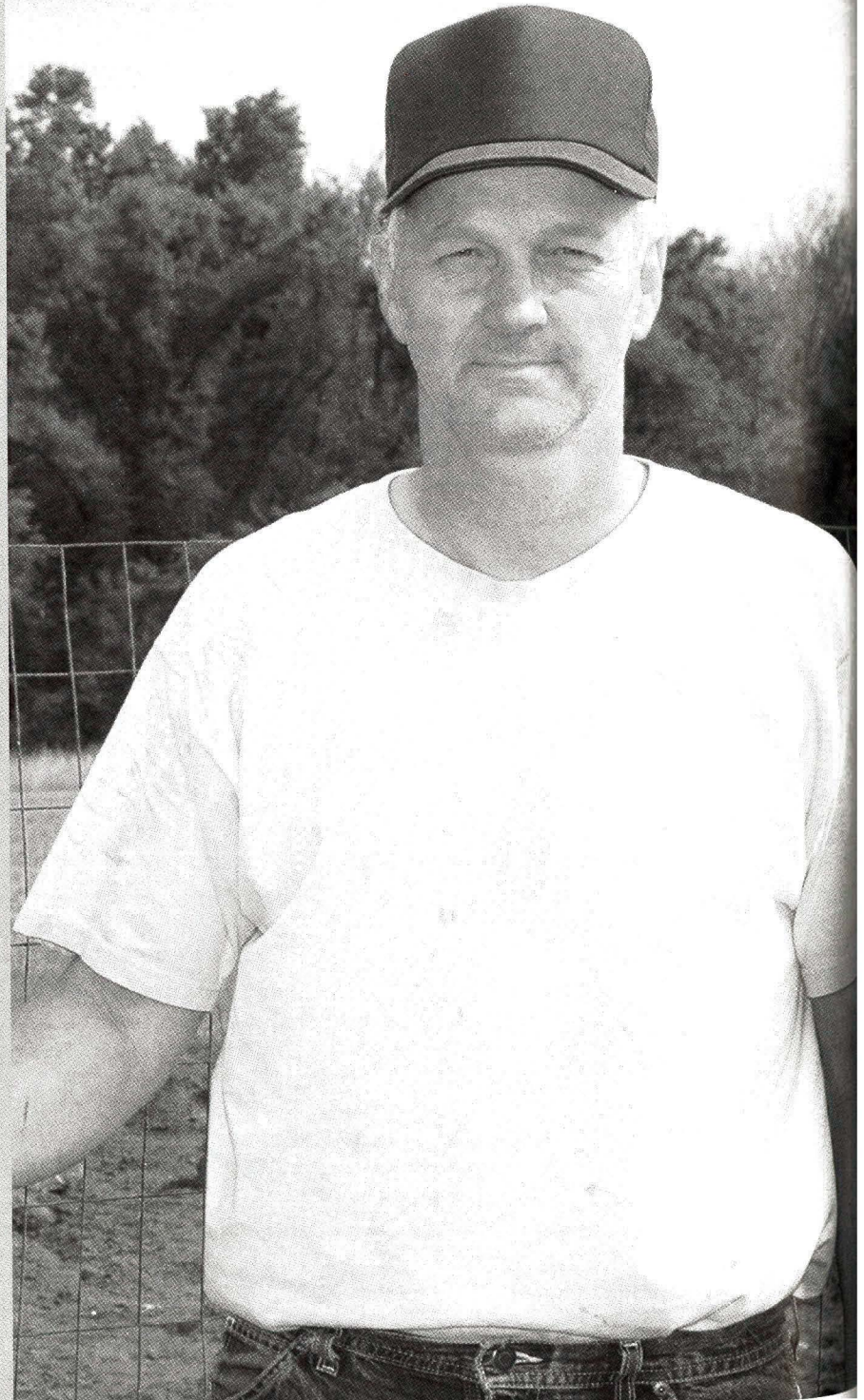


Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Analizar el valor de establecer objetivos a largo plazo.
2. Identificar 16 tipos de estrategias empresariales.
3. Identificar numerosos ejemplos de organizaciones que siguen diferentes tipos de estrategias.
4. Analizar las directrices para decidir cuándo es más apropiado seguir ciertas estrategias en particular.
5. Analizar las cinco estrategias genéricas de Porter.
6. Descubrir la administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales y pequeñas.
7. Analizar las empresas conjuntas como una manera de entrar en el mercado ruso.
8. Analizar el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.
9. Comparar y contrastar los objetivos financieros con los estratégicos.
10. Analizar los niveles de estrategias de las grandes empresas en comparación con los de las pequeñas empresas.
11. Explicar las ventajas de ser el primero en entrar al mercado.
12. Analizar las recientes tendencias de subcontratación o *outsourcing*.
13. Analizar las estrategias para competir en mercados turbulentos y de gran velocidad.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 5A

¿Qué estrategias debe seguir Google en 2006-2007?

Ejercicio experiencial 5B

Examinar artículos sobre estrategias

Ejercicio experiencial 5C

Clasificar algunas estrategias del año 2005

Ejercicio experiencial 5D

¿Qué tan riesgosas son varias estrategias alternativas?

Ejercicio experiencial 5E

Desarrollar estrategias alternativas para mi universidad

Ejercicio experiencial 5F

Lecciones sobre cómo hacer negocios globalmente

“Citas notables”

Alicia preguntó:

“¿Podrías decirme por favor hacia dónde dirigirme ahora?” El gato respondió: “Eso depende de adónde quieras ir”.

Lewis Carroll

El mañana siempre llega, siempre es diferente, e incluso la empresa más poderosa tiene problemas si no ha considerado el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que hasta las empresas más grandes y ricas deben evitar, y que incluso las empresas más pequeñas necesitan eludir.

Peter Drucker

Planeación. Hacer cosas hoy para ser mejores mañana. El futuro pertenece a aquellos que toman las decisiones difíciles hoy.

Eaton Corporation

Un gran problema con la actividad comercial estadounidense es que cuando tiene una dificultad, intensifica su esfuerzo. Es como cavar para encontrar oro. Si cavas un hoyo de 6 metros de profundidad y no lo encuentras, una de las estrategias que podrías utilizar es cavar dos veces más profundamente. Pero si el oro está a 6 metros hacia un lado, podrías cavar durante mucho tiempo sin encontrarlo.

Edward De Bono

Aun si estás en el camino correcto, te rebasarán si te quedas sentado ahí.

Will Rogers

Las estrategias para apoderarse de la colina no necesariamente permiten conservarla.

Amar Bhide

El pájaro temprano puede atrapar al gusano, pero el segundo ratón obtiene el queso.

Unknown

Cientos de empresas en la actualidad, entre ellas Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado plenamente la planeación estratégica en su búsqueda de mayores ingresos y ganancias. Kent Nelson, ex presidente de UPS, explica por qué su empresa creó un nuevo departamento de planeación estratégica: “Puesto que estamos haciendo mayores apuestas por las inversiones en tecnología, no podemos darnos el lujo de gastar mucho dinero en una sola dirección para darnos cuenta cinco años después de que era la dirección incorrecta”.¹

Este capítulo ilustra la administración estratégica con muchos ejemplos contemporáneos. Se definen y ejemplifican 16 tipos de estrategias, incluyendo las estrategias genéricas de Michael Porter: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Se presentan pautas generales para determinar cuándo es más apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y se plantea una visión general de la administración estratégica en organizaciones no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la reducción en la competitividad de la industria de Estados Unidos a la orientación estratégica a corto plazo, en detrimento de la de largo plazo, por parte de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que los bonos o los pagos por méritos para los gerentes en la actualidad deben basarse más en los objetivos y estrategias a largo plazo. En la tabla 5-1 se presenta un marco general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una organización en particular podría adaptar estas directrices para cumplir con sus necesidades, pero se deben agregar incentivos tanto a los objetivos a largo plazo como a los anuales.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización. También señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

VISITE INTERNET

Explica los principios básicos de la planeación estratégica.
(www.eaglepointconsulting.com/sp_principles.html)

TABLA 5-1 Medidas variables de desempeño por nivel organizacional

NIVEL ORGANIZACIONAL	BASES PARA EL BONO ANUAL O PAGO POR MÉRITO
Corporativo	75% basado en objetivos a largo plazo 25% basado en objetivos anuales
División	50% basado en objetivos a largo plazo 50% basado en objetivos anuales
Función	25% basado en objetivos a largo plazo 75% basado en objetivos anuales

Sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tengan éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente; más bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

Objetivos financieros frente a objetivos estratégicos

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO 14001, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

Aunque los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, a menudo ocurre un intercambio tal entre los objetivos financieros y los estratégicos, que es necesario tomar decisiones cruciales. Pensemos en una empresa que podría hacer ciertas cosas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, pero que dañarían los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, al mejorar la posición financiera a corto plazo por medio de precios más altos pondría en peligro la participación de mercado a largo plazo. Los peligros asociados con el hecho de sacrificar los objetivos estratégicos a largo plazo por el desempeño a corto plazo son especialmente graves si los competidores buscan implacablemente aumentar la participación de mercado a costa de la rentabilidad a corto plazo. Existen otras oposiciones entre los objetivos financieros y estratégicos que se relacionan con el riesgo de las acciones, la preocupación por la ética empresarial, la necesidad de preservar el ambiente natural y las cuestiones de responsabilidad social. Los objetivos financieros y estratégicos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo. Finalmente, la mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortalezca en el mercado de una empresa.

Dell Computer tiene como objetivo corporativo hacer crecer los ingresos un 15% anualmente durante 2006 y llegar a ingresos totales de \$60 mil millones en ese año. Para lograr ese objetivo, Dell estableció objetivos anuales específicos con base en segmentos, los cuales se muestran en la tabla 5-2.

TABLA 5-2 Objetivos de ingresos de Dell Computer durante 2006 (en miles de millones de dólares)

DIVISIÓN	2004	2005	2006
Computadoras personales	\$27	\$29	\$30
Servidores/almacenamiento	8	9	10
Servicios	5	7	9
Software/periféricos	7	10	13
Total	\$47	\$54	\$62

Fuente: Adaptado de Andrew Park y Peter Burrows, "What You Don't Know About Dell", *Business Week*, 3 de noviembre de 2003, p. 81.

VISITE INTERNET

Incluye un breve ensayo acerca del resurgimiento de la planeación estratégica en las empresas.

(www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm)

Cuando no se administra por objetivos

Un educador anónimo dijo una vez: "Si cree que la educación es cara, piense en la ignorancia". La idea detrás de este dicho también se aplica al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de "no administrar por objetivos":

- **Administración por extrapolación:** se mantiene fiel al principio "si no está roto, no lo arregles". La idea es seguir haciendo las mismas cosas de la misma forma porque todo está bien.
- **Administración por crisis:** se basa en la creencia de que la medida real de un verdadero buen estratega es la capacidad de solucionar problemas. Como alrededor de cada persona y de cada organización existe una multitud de crisis y dificultades, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a la resolución de los problemas más apremiantes del día. La administración por crisis en realidad es más una forma de reacción que de acción, y no es otra cosa que dejar que los eventos dicten el contenido y el momento de las decisiones administrativas.
- **Administrar por subjetivos:** se desarrolla sobre la idea de que no existe un plan general acerca de qué camino tomar ni qué hacer; sólo haga su mejor esfuerzo para lograr lo que crea que debe lograrse. En resumen, "haga lo suyo de la mejor manera que sepa hacerlo" (algunas veces se le conoce como el *enfoque misterioso de la toma de decisiones* porque se deja a los subordinados la tarea de averiguar lo que está sucediendo y por qué).
- **Administración por esperanza:** se basa en el hecho de que el futuro es absolutamente incierto y de que si se prueba algo que no resulta exitoso, entonces se tiene la esperanza de que el segundo (o tercer) intento sea el que tenga éxito. Las decisiones se predicen con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado!²

El cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

Desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es una técnica de evaluación y control de estrategias.³ El *Balanced Scorecard* debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de "equilibrar" las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. Como herramienta para administrar y evaluar la estrategia, el cuadro de mando integral se utiliza actualmente en Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz y cientos de otras compañías. Por ejemplo, 3M Corporation tiene un objetivo financiero de lograr un crecimiento anual en utilidades por acción del 10% o mayor, así como un

objetivo estratégico de obtener por lo menos un 30% de ventas provenientes de los productos lanzados en los últimos cuatro años. El objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. Obviamente, estos conjuntos de objetivos se interrelacionan y muchos incluso entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean precios bajos pero un excelente servicio, lo cual entra en conflicto con el deseo de los accionistas de obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es coherente con las nociones de mejora continua en la administración (MCA) y de administración de calidad total (ACT).

Aunque el concepto del cuadro de mando integral se analizará con más detalle en el capítulo 9, puesto que se relaciona con las estrategias de evaluación, conviene apuntar aquí que las empresas deberían establecer claramente sus objetivos y evaluar sus estrategias en relación con otros asuntos distintos de las medidas financieras. Éste es el principio básico del cuadro de mando integral. Las medidas y los índices financieros son de vital importancia. Sin embargo, son de igual relevancia factores como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, la reducción de la contaminación, la ética empresarial, la responsabilidad social, la participación con la comunidad y otros del mismo tipo. Junto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” forman una parte integral de los procesos de establecimiento de objetivos y de evaluación de la estrategia. Estos factores podrán variar para cada organización, pero tales temas, junto con las medidas financieras, conforman la esencia del cuadro de mando integral. Para una empresa, el *Balanced Scorecard* es simplemente el listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

Tipos de estrategias

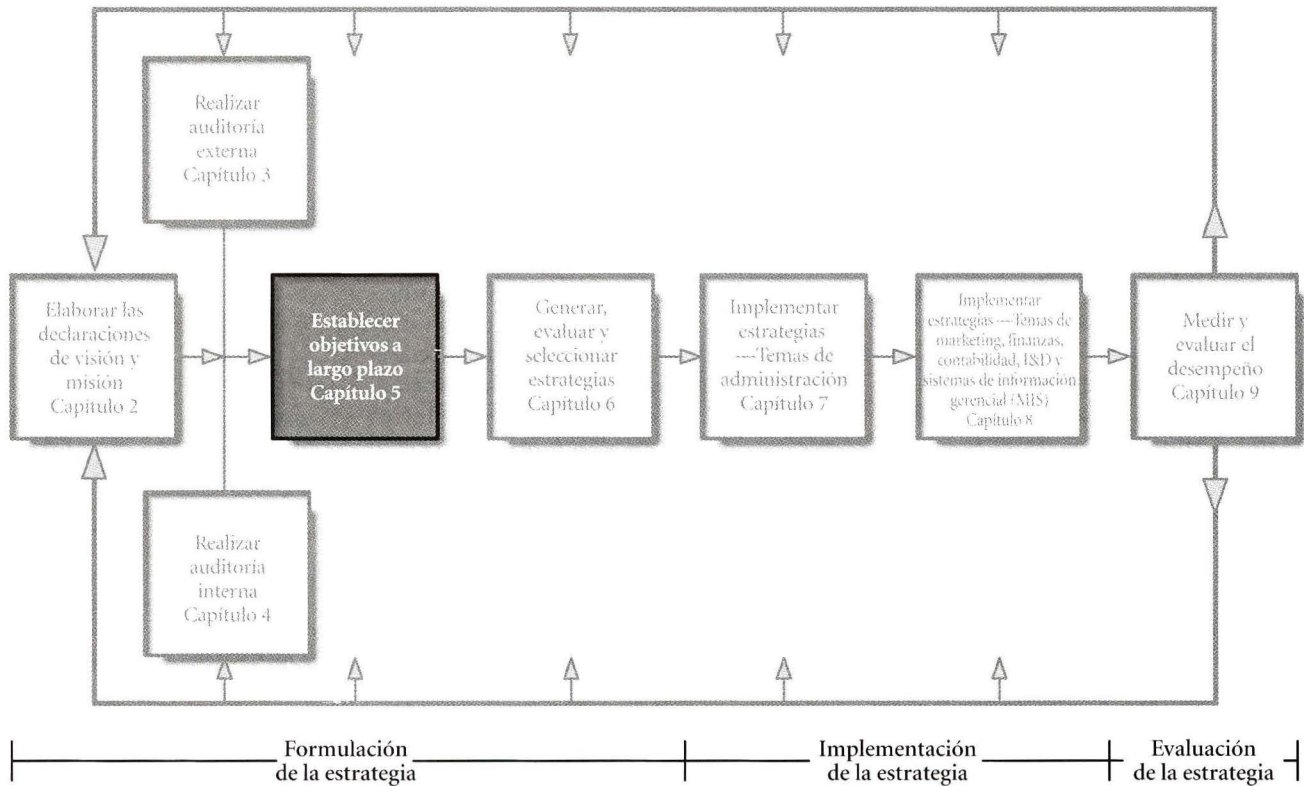
El modelo que se ilustra en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para la aplicación de la administración estratégica. Las estrategias alternativas que una empresa puede seguir (y que se definen y ejemplifican en la tabla 5-3) se clasifican en 11 acciones: integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación. Cada estrategia alternativa tiene un sinnúmero de variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, regalar cupones y utilizar acciones similares para aumentar la participación de mercado en cierta área geográfica.

Muchas organizaciones, si no es que la mayoría, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una *estrategia de combinación* podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien. Se deben tomar decisiones difíciles. Hay que establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como los individuos deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explicaron recientemente que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. En otras palabras, si su estrategia es ir al norte, entonces debe comprar zapatos para la nieve y ropa abrigadora (lo que implica gastar recursos) y renunciar a la oportunidad que tendría de aumentar la base de clientes si fuera al sur. No se puede adoptar la estrategia de ir al norte, pero dirigirse hacia el este, oeste o sur “sólo para estar en el lado seguro”. Las empresas gastan recursos y se enfocan en un número finito de oportunidades al seguir estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje. La supervivencia de la compañía misma podría depender de su plan estratégico.⁴

FIGURA 5-1

Modelo completo de la administración estratégica



Las organizaciones no pueden hacer bien una gran cantidad de actividades, porque esto implicaría distribuir recursos y talentos hasta el límite, lo cual daría ventaja a los competidores. En las grandes empresas diversificadas, se emplea a menudo una estrategia de combinación cuando las diferentes divisiones siguen distintas estrategias. Asimismo, las organizaciones que luchan por sobrevivir pueden emplear simultáneamente una combinación de diversas estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y la reducción.

Niveles de estrategias

La realización de una estrategia no sólo es tarea de la alta gerencia. Como se explicó en el capítulo 1, los gerentes de los niveles medio y bajo también deben participar tanto como sea posible en el proceso de planeación estratégica. En las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional, como se ilustra en la figura 5-2. Sin embargo, en las organizaciones pequeñas, existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional.

En las grandes empresas, entre las personas que son las principales responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles se incluye al director general en el nivel corporativo; al presidente o vicepresidente ejecutivo en el nivel divisional; al director de finanzas, al director de información, al gerente de recursos humanos y al director de marketing, en el nivel funcional; y al gerente de planta y al gerente de ventas regionales, entre otros, en el nivel operacional. En las pequeñas empresas, los responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles incluyen al dueño o presidente a nivel de la empresa y después a la misma gama de personas en los dos niveles inferiores que las grandes empresas.

Es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los

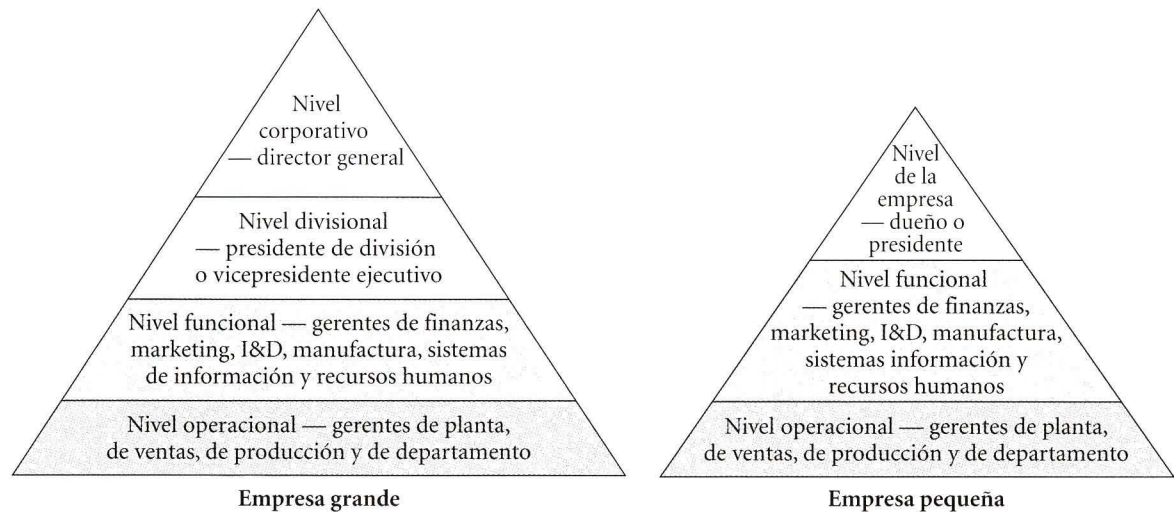
TABLA 5-3 Estrategias alternativas definidas y ejemplificadas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE 2005
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.	Budget Rent-a-Car está abriendo locales de renta de automóviles en tiendas Wal-Mart.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.	Hotels, Inc. adquirió un fabricante de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.	Federated Department Stores, la matriz de Macy's y Bloomingdale's, adquirió May Department Stores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.	Coca-Cola Co. está gastando millones para anunciar su nueva bebida de cero calorías de nombre Coca-Cola Zero.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.	Bank of America recientemente compró el 9% de las acciones de China Construction Bank, el cuarto prestamista más importante de ese país. Éste es el primer gran movimiento de Bank of America para entrar en China.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.	Advanced Medical Optics está recurriendo a la compra para abarcar todos los aspectos médicos del cuidado de los ojos, desde cirugía láser hasta lentes de contacto e implantes para todas las edades.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.	UPS adquirió Overnite para diversificar su negocio de empaque en el negocio del transporte. Ahora UPS lleva paquetes de más de 70 kilos, lo que no había hecho en 98 años.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.	Tupperware Corp, el vendedor directo de enseres de cocina, entró en el negocio del cuidado de la piel y artículos de belleza por medio de BeautiControl, y está creciendo.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.	Viacom está vendiendo bienes no básicos incluyendo sus parques temáticos, editoriales, estaciones de radio y salas de cine.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.	Goodyear Tire & Rubber Co. vendieron a Titan International su empresa de llantas para maquinaria agrícola en América del Norte.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.	El último fabricante británico importante de automóviles, MG Rover Group Ltd., cerró sus puertas en 2005 y despidió a 5,000 empleados. La empresa tenía importantes instalaciones de manufactura en Longbridge en el área central de Inglaterra.

otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que eviten la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación. Por ejemplo, los gerentes de planta tienen que comprender y apoyar el plan estratégico corporativo general (plan de juego), mientras que el presidente y el director general

FIGURA 5-2

Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos



tienen que conocer las estrategias que se están empleando en los diversos territorios de venta y plantas de producción.

Estrategias de integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conoce en conjunto como estrategias de *integración vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

Integración directa

La *integración directa* consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores. Esta estrategia está causando confusión en algunas industrias. Por ejemplo, Dell Computer recientemente comenzó a seguir la integración directa al establecer sus propias tiendas dentro de un establecimiento de Sears Roebuck. Esta estrategia complementa los quioscos de Dell en los centros comerciales, los cuales permiten que los clientes vean y prueben las computadoras antes de comprar una. Ni los quioscos ni las tiendas Dell dentro de un establecimiento comercial tendrán computadoras en existencia. Los clientes aún tienen que ordenar sus productos exclusivamente por teléfono o por Internet, lo que diferencia a Dell de otras empresas de computadoras.

Otra empresa que en la actualidad está apostando muy fuerte por la integración directa es Staples, que está añadiendo la “entrega de productos de oficina a las empresas” como un servicio de un número cada vez mayor de sus 1,400 tiendas en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, Staples está tratando de alcanzar a Office Depot, que recientemente adquirió una empresa francesa de entrega con lo que duplicó sus ventas en Europa.

Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa son las *franquicias*. Aproximadamente 2,000 empresas de unas 50 industrias diferentes en Estados Unidos utilizan las franquicias para distribuir sus productos o servicios. Los negocios se pueden expandir rápidamente por medio de las franquicias porque los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. Las ventas totales por franquicias en Estados Unidos ascienden a un billón de dólares anuales.

En la actualidad hay una creciente tendencia por convertirse en franquiciatarios, los cuales podrían operar, por ejemplo, 10 restaurantes o 10 tiendas de franquicia, para comprar su parte del negocio a su franquiciador (el dueño corporativo). Existe una fuerte ruptura entre franquiciadores y franquiciatarios, ya que este último segmento con frecuencia supera a la matriz. Por otra parte, para incrementar el crecimiento, el franquiciador a menudo permite que los nuevos dueños se ubiquen cerca de franquiciatarios ya establecidos o reducirá los servicios de capacitación y ayuda para reducir costos.⁵

La gran empresa de productos forestales Boise Cascade, que es dueña de casi un millón de hectáreas de bosques maderables y de más de dos docenas de fábricas de papel y productos para la construcción, continúa con la integración directa, como lo evidencia su reciente adquisición de OfficeMax, la tercera empresa más grande de ventas al menudeo de productos de oficina después de Staples y Office Depot. OfficeMax cuenta con más de 1,000 grandes tiendas y últimamente se está enfocando en aumentar las ventas nacionales y remodelar sus tiendas, en vez de expandirse internacionalmente. Un riesgo para Boise Cascade al hacer esta adquisición es que Staples y Office Depot podrían abandonar la línea de productos de Boise Cascade, al ver a la empresa ahora más como un competidor que como un proveedor.

Seis directrices que ayudarán a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁶

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

Cuando se compra un paquete de pañales desechables Pampers en Wal-Mart, un escáner en la caja manda instantáneamente un pedido a Procter & Gamble Company. Por el contrario, en la mayoría de los hospitales, volver a pedir suministros es una pesadilla de logística. Sin embargo, la ineficiencia provocada por la falta de control de los proveedores en la industria del cuidado de la salud está cambiando rápidamente ya que muchos grandes compradores, como el Departamento de Defensa de Estados Unidos y Columbia/HCA Healthcare Corporation, ahora exigen códigos de barras electrónicos en cada artículo que compran. Esto permite el rastreo y el registro instantáneos sin necesidad de facturas y papeleo. De los \$83 mil millones estimados que se gastan anualmente en suministros para hospitales, los informes de la industria indican que \$11 mil millones se pueden eliminar mediante una integración hacia atrás más eficaz.

Algunas industrias en Estados Unidos, como la automotriz y la del aluminio, están reduciendo su histórica búsqueda de integración hacia atrás. En vez de ser dueños de sus proveedores, negocian con varios proveedores externos. Ford y DaimlerChrysler compran más de la mitad de sus componentes con proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La *desintegración* cobra sentido en las industrias que tienen fuentes globales de suministros. En la actualidad las empresas compran en todos lados, hacen que los vendedores compitan y eligen el mejor trato. La competencia global también está motivando a las empresas a reducir el número de proveedores y a exigir niveles más altos de servicio y calidad de aquellos a quienes conservan como tales. Aunque tradicionalmente dependen de muchos proveedores para asegurar suministros ininterrumpidos y precios bajos, las empresas estadounidenses ahora están siguiendo el ejemplo de las compañías japonesas, que tienen menos proveedores pero mantienen relaciones más estrechas y duraderas con ellos. “Dar seguimiento a tantos proveedores es molesto y costoso”, declara Mark Shimelonis, que antes trabajaba para Xerox.

Los pequeños fabricantes de acero como Arrowhead Steel Company y Worthington Steel Company en la actualidad están siguiendo la integración hacia atrás por medio de Internet. Los dueños de la mayoría de las pequeñas empresas de acero ahora utilizan sitios Web, como MetalSite LP, con sede en Pittsburg, o e-Steel Corporation, con sede en Nueva York, para encontrar al proveedor que pida el precio más bajo por la chatarra que necesitan. Estos dos sitios brindan a los compradores y vendedores de acero la oportunidad de comerciar, comprar y vender metal con toda una variedad de empresas. Muchas empresas acereras ahora cuentan con sitios Web para capitalizar las oportunidades de integración hacia atrás en la industria.

Siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁷

- Cuando los proveedores actuales de la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración porque una organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su(s) producto(s) por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

VISITE INTERNET

Presenta el programa de estudios del curso del doctor Hansen, que incluye excelentes vínculos. (www.stetson.edu/~rhansen/stratsyl.html)



Integración horizontal

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Kenneth Davidson hace la siguiente observación acerca de la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar el recelo de los estrategas acerca de su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Es

más probable que las fusiones entre competidores directos generen rendimientos que las fusiones entre negocios no relacionados, porque existe un mayor potencial para eliminar las instalaciones duplicadas y porque es más probable que la administración de la compañía compradora entienda la actividad comercial que se requiere.⁸

Pernod Ricard SA de Francia y Fortune Brands con sede en Estados Unidos recientemente adquirieron Allied Domecq PLC en el Reino Unido por \$14 mil millones. Ésta fue la mayor fusión en Europa hasta 2005 y representó una mayor consolidación de las empresas de licores que buscan alcanzar economías de escala mediante la fusión. Pernod y Fortune compraron Bristol, una empresa con sede en Inglaterra a un precio de 670 peniques (\$12.85) por acción. Un importante competidor de las empresas fusionadas es Constellation Brands, con sede en Fairport, Nueva York. Otras recientes fusiones de integración horizontal en el mercado de licores y bebidas destiladas incluye la compra de Sidney Frank Importing por parte de Bacardi, la compra de Hartwall Oyj Abp por parte de Scottish & Newcastle, y la compra de Seagram por parte de Diageo (61%; Pernod Ricard compró el otro 39% de Seagram).

A finales de 2005, Adidas adquirió Reebok por \$3,800 millones, o \$59 por acción, que fue una prima del 34% sobre el precio por acción de Reebok el día de la compra, el cual era de \$44. Con sede en Alemania, Adidas ahora puede negociar mejores contratos de espacio en anaquel con los minoristas, como Foot Locker, ya que se esfuerza por competir con el líder de la industria, Nike.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁹

- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierta que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive.

Estrategias intensivas

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como *estrategias intensivas* porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

Penetración de mercado

Una estrategia de *penetración de mercado* busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. El gigante de aparatos electrónicos japonés Sony Corporation gastó más de \$140 millones en un nuevo impulso publicitario y promocional para comercializar sus televisores de alta definición en Estados Unidos. Los nuevos televisores se venden con el nombre de Bravia. Sony también está estableciendo carpas especiales para promocionar Bravia en

1,000 tiendas en Estados Unidos. Los gastos de publicidad de Avon Products Inc. subieron un 50% en la segunda mitad de 2005 para dar un total anual de más de \$150 millones. Avon está introduciendo una línea premium de cremas antienvjecimiento.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹⁰

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas [en dólares] y los gastos de marketing [en dólares] ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

Desarrollo de mercado

El *desarrollo de mercado* consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses. Siendo la segunda empresa de ropa deportiva en el mundo detrás de Nike, Adidas fue designado proveedor oficial del Comité Olímpico Nacional de China para 2008.

Lowe's, la enorme tienda minorista de mejoras para el hogar con sede en Mooresville, Carolina del Norte, planea abrir de seis a 10 tiendas en Toronto, Canadá, en el año 2007. Esta expansión es la primera entrada de Lowe's a Canadá. En la actualidad Lowe's opera más de 1,100 tiendas, y planea abrir por lo menos 100 nuevos establecimientos en Canadá durante esta década.

United Parcel Service (UPS) está construyendo un nuevo centro de carga en Shanghai, el primero que tendrá en China. Con sede en Atlanta, UPS está lanzando un servicio nacional chino de entrega inmediata. Con estas nuevas instalaciones, UPS planea competir en China contra FedEx y DHL, una unidad de Deutsche Post AG de Alemania. Las entregas urgentes internacionales en China se han disparado junto con el crecimiento económico impulsado por las exportaciones del país.¹¹ Durante los cinco primeros meses del año 2005, el valor de las exportaciones de China alcanzó los \$276,400 millones, un 33.2% más que el año anterior. La actividad comercial de DHL en China creció un 60% en 2005. Actualmente, UPS tiene sólo una participación de mercado en China del 15%, mientras que FedEx tiene alrededor del 20% y DHL alrededor de un 33 por ciento.

Las líneas aéreas de descuento como AirTran, JetBlue y Southwest siguen un desarrollo de mercado al expandir sus rutas a nivel nacional conforme las grandes aerolíneas están reduciendo el número de rutas y empleados. Tanto JetBlue como AirTran compraron recientemente 100 nuevos aviones para volar a nuevas ciudades en el Continente Americano. Sin embargo, JetBlue recientemente dejó de volar a Atlanta ante una fuerte competencia en ese mercado.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹²

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

Desarrollo de productos

El *desarrollo de productos* es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Las cadenas de comida rápida, desde Arby's hasta McDonald's, buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba los emparedados tipo gourmet, porque los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad. Los clientes quieren comida que no sólo sea agradable al paladar, sino que también los haga sentirse bien. McDonald's ahora cuenta con un programa en el que cada cliente diseña sus propios emparedados tipo *delicatessen*, y Arby's vende emparedados que contienen ensalada de pollo con nueces, manzanas y uvas. Subway está probando un paquete saludable para niños y Wendy's ha lanzado tazas de fruta y leche como opciones en sus comidas para niños.

Verizon Communications, la empresa telefónica local más grande en Estados Unidos, empezó a instalar hace poco el servicio de Internet inalámbrico en sus teléfonos de paga, incluyendo 1,000 de estos teléfonos tan sólo en la ciudad de Nueva York. Su rival SBC Communications, otra gran compañía telefónica, y su competidora Comcast, una gran empresa de cable, están siguiendo una estrategia similar de desarrollo de productos. En Estados Unidos, las empresas telefónicas actualmente tienen un 35% del mercado de Internet de alta velocidad, comparado con el 62% de Internet por cable. Las empresas telefónicas y de cable compiten intensamente entre sí en el negocio de los servicios de Internet.

En 2005, la cervecera holandesa Heineken desarrolló y lanzó en Estados Unidos su primera cerveza de marca baja en calorías y carbohidratos. La empresa recientemente contrató a los actores Brad Pitt y John Travolta para promover su nuevo producto, llamado "Heineken Light". Las cervezas ligeras han aumentado su participación hasta representar más de la mitad del mercado estadounidense de 200 millones de barriles de cerveza. Las cervezas ligeras nacionales registraron un crecimiento del 3.9% en 2004 en comparación con el crecimiento del 0.7% para toda la industria cervecera. Heineken Light competirá con la Michelob Ultra de Anheuser, que aumentó sus ventas un 45% sólo en 2004.

Coca-Cola Company, con sede en Atlanta, y PepsiCo, con sede en Purchase, Nueva York, están introduciendo Coca-Cola Zero y Pepsi One, respectivamente, lo que manifiesta la creciente preferencia por las bebidas dietéticas a expensas de las que contienen azúcar. La venta de las bebidas azucaradas, como Coca-Cola Classic y Pepsi, cayeron el 3 y 2.5%, respectivamente, el año pasado. Las bebidas dietéticas tienen ahora una participación de mercado del 29.1% y ese porcentaje sigue en aumento. Muchos adolescentes y adultos jóvenes han dejado las bebidas de cola regulares en favor del agua embotellada y las bebidas dietéticas.

Nucor está desarrollando materiales para viviendas con marco de acero para reemplazar las casas con marco de madera. Nucor ensalza la capacidad del acero para soportar huracanes, termitas y terremotos y para mantener una casa fresca. Los marcos de acero representan menos del 2% de la construcción de nuevas casas familiares en Estados Unidos y el 72% de la construcción de nuevas casas en Hawai, donde los insectos causan estragos en la madera. La estrategia de Nucor de desarrollo de productos está funcionando bien porque los precios de la madera han subido más de un 10% al año en los últimos tiempos.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹³

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

Estrategias de diversificación

Existen dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están *relacionados* cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son *no relacionados* cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas.¹⁴ La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.¹⁵

Las estrategias de diversificación son cada vez menos apreciadas conforme las organizaciones encuentran más difícil administrar diversas actividades empresariales. En las décadas de 1960 y 1970, la tendencia era diversificar para no depender de una única industria, pero la década de 1980 trajo consigo un cambio general en esa forma de pensar. Ahora la diversificación va en retirada. Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, declara: “La administración se dio cuenta de que no podía manejar a la bestia”. En consecuencia, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables para poder enfocarse en sus actividades comerciales básicas.

El mayor riesgo para una empresa al estar en una única industria es poner todos los huevos en una sola canasta. Aunque muchas empresas tienen éxito al operar en una sola industria, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o las preferencias en constante cambio de los compradores pueden exterminar un negocio en particular. Por ejemplo, las cámaras digitales están diezmando a la industria de los rollos de película y el revelado de fotografías, y los teléfonos celulares han modificado de manera permanente la industria de las llamadas telefónicas de larga distancia.

Sin embargo, la diversificación debe hacer más que solamente repartir el riesgo comercial en diferentes industrias, ya que los accionistas pueden lograr esto mismo con sólo comprar acciones de diferentes empresas en diversas industrias, o invertir en fondos mutuos. La diversificación tiene sentido solamente en la medida en que la estrategia aporte más al valor de los accionistas de lo que estos últimos podrían lograr actuando por su cuenta. Por esto, la industria elegida para la diversificación debe ser lo suficientemente atractiva para producir altos rendimientos sobre la inversión de manera constante y ofrecer el potencial suficiente en las divisiones de operación para lograr mejores sinergias de las que esas entidades podrían lograr por sí solas.

Sin embargo, unas cuantas empresas de la actualidad se enorgullecen de ser conglomerados, desde pequeñas empresas como Pentair Inc. y Blount Internacional, hasta enormes organizaciones como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung. Esta última, por ejemplo, posee ahora el liderazgo de participación en el mercado global en muchas áreas diferentes, incluyendo teléfonos celulares (10%), televisores de pantalla grande (32%), reproductores MP3 (13%), reproductores de DVD (11%) y hornos de microondas (25%).¹⁶ De manera similar, Textron, por medio de numerosas adquisiciones, ahora produce y vende aviones Cessna, helicópteros Bell, podadoras de pasto Jacobsen, productos para golf, transmisiones, créditos personales y maquinaria telescópica. Los conglomerados son la prueba de que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas sostienen que las empresas deben limitarse a “hacer lo que saben hacer” y no apartarse demasiado de sus áreas de competencia básica. Sin embargo, la diversificación sigue siendo una estrategia apropiada, en especial cuando la empresa compite en una industria poco atractiva. Por ejemplo, United Technologies está diversificándose más allá de su negocio central de aviación ante el declive en la industria de las líneas

aéreas. Más recientemente, United Technologies adquirió la empresa británica de seguridad electrónica Chubb PLC, movimiento que sigue a su adquisición de Otis Elevator Company y la empresa de sistemas de aire acondicionado Carrier, para reducir su dependencia de la volátil industria de las líneas aéreas. Hamish Maxwell, ex director general de Philip Morris, comentó: “Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo”. La diversificación tiene sentido para Philip Morris porque el consumo de cigarrillos va en declive, las demandas por responsabilidad del producto son riesgosas y algunos inversionistas rechazan las acciones de la industria del tabaco por cuestión de principios.

Diversificación relacionada

Un ejemplo de diversificación relacionada es la reciente acción de Amazon.com Inc. de vender computadoras personales por medio de su tienda *online*. Sin embargo, en vez de mantener las computadoras en su almacén, Amazon simplemente transmite los pedidos de las computadoras al mayorista Ingram Micro, con sede en Santa Ana, California. Ingram empacará y enviará las computadoras a los clientes, con lo que Amazon reduce al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación. Si Amazon fuera a vender aves canoras, esto sería diversificación relacionada (véase la sección “Perspectiva del ambiente natural” en la siguiente página).

Dell Computer está siguiendo la diversificación relacionada al fabricar y comercializar aparatos electrónicos de consumo, como televisores de pantalla plana y reproductores MP3. Además, Dell abrió recientemente una tienda para descargar música *online*. Dell considera que el negocio de las computadoras personales se está alineando más con el negocio del entretenimiento porque ambos dependen cada vez más de la tecnología digital. En resumen, las computadoras y los aparatos electrónicos de consumo están convergiendo en una sola industria. Dell, al igual que Hewlett-Packard y Gateway, se encuentran entre las empresas de computación que ahora compiten con Sony, Matsushita y Samsung en la división de los aparatos electrónicos de consumo.

Motorola abandonó el negocio de producción de televisores en 1974 para enfocarse en los semiconductores y productos inalámbricos. Sin embargo, recientemente volvió a entrar en el negocio de los televisores cuando contrató a una empresa china, Proview International Holdings de Hong Kong, para fabricar pantallas planas, televisores y otros productos con el nombre de Motorola. La estrategia de diversificación relacionada de Motorola también consiste en un intento de la empresa por deshacerse de su división de semiconductores para enfocarse más en los productos inalámbricos y electrónicos para el hogar.

Rite Aid Corp., una de las cadenas farmacéuticas más grandes de Estados Unidos, está siguiendo la diversificación relacionada al entrar en el negocio de las compañías que administran los beneficios de farmacia (*pharmacy benefit-management*, PBM) de pedidos por correo para combatir a las farmacias que reciben pedidos por correo y son administradas por empresas autónomas. Rite Aid ahora ofrece sus servicios a empleadores, programas de salud y compañías aseguradoras para administrar la parte referente a los medicamentos dentro de los planes de seguros de salud. Otras dos grandes cadenas farmacéuticas, Walgreens y CVS, se rehusaron a participar en los nuevos programas de prescripción de medicamentos que utilizan operaciones de pedidos por correo.

Seis directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultará una estrategia efectiva son:¹⁷

- Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.
- Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
- Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración.



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

Aves canoras y arrecifes de coral en peligro

Aves canoras

Los azulejos son una de las 76 especies de aves canoras de Estados Unidos cuyo número ha descendido drásticamente en las últimas dos décadas. No todos los pájaros se consideran aves canoras, además de que las razones por las que los pájaros cantan aún no son claras. Algunos científicos dicen que cantan para llamar a sus parejas o para advertir del peligro, pero muchos especialistas sostienen que los pájaros cantan sólo por placer. Entre las especies de aves canoras se encuentran los carboneros, las oropéndolas, las golondrinas, los ruiseñores, las currucas, los gorriones, los vireos y los zorzales maculados. “Estas aves nos están diciendo que hay problemas, algo que está rompiendo el equilibrio en nuestro ambiente”, comenta Jeff Wells, director de conservación de aves de la Sociedad Nacional Audubon. Las aves canoras tal vez estén diciéndonos que su aire o agua están demasiado sucios o que estamos destruyendo su hábitat. Las personas coleccionan pinturas de Picasso y salvan edificios históricos. “Las aves canoras son parte de nuestra herencia natural. ¿Por qué estamos más dispuestos a ver desaparecer a los pájaros cantores que a ver destruida una gran obra de arte?”, pregunta Wells. Cualquiera que sea el mensaje que las aves nos estén enviando con sus cantos en la actualidad acerca de su ambiente natural, el mensaje se escucha cada vez menos a nivel nacional. Cuando salga hoy a la calle, deténgase y escuche. Cada uno de nosotros como individuos, empresas, Estados y países debemos hacer lo que razonablemente esté en nuestras manos para mejorar el ambiente natural para nuestros pájaros cantores.

Arrecifes de coral

El océano abarca más del 71% de la Tierra. El efecto destructivo de la pesca comercial en los hábitats

oceánicos, junto con la creciente cantidad de material contaminante que termina en ellos y el calentamiento global han diezmando las poblaciones de peces, la vida marina y los arrecifes de coral de todo el mundo. La desafortunada consecuencia de la pesca en el último siglo ha sido la *sobreexplotación*, cuyos motores principales son la política y la codicia. La pesca de arrastre con redes destruye los arrecifes de coral, al grado de que mucha gente la compara con la acción de arrasar bosques tan sólo para atrapar ardillas, ya que las redes profundas peinan y destruyen vastas áreas del océano. La gran proporción de vida marina que es atrapada con el arrastre significa la captura de jóvenes peces y otros animales a los que se mata para luego desecharlos. El calentamiento del océano provocado por las emisiones de CO₂ también acaba cada año con miles de hectáreas de arrecifes de coral. El área total de hábitats marinos totalmente protegidos en Estados Unidos es de apenas unos 130 kilómetros cuadrados, comparado con casi 37 millones de hectáreas de refugios nacionales de vida salvaje y parques nacionales en esa nación. Un océano saludable es vital para el futuro económico y social de Estados Unidos (y, de hecho, de todos los países del mundo). Todo lo que hacemos en tierra termina en el océano, así que debemos convertirnos en mejores encargados de esta última frontera de la Tierra con el fin de apoyar la supervivencia y mejorar la calidad de vida del género humano.

Fuentes: Adaptado de Tom Brook, “Declining Numbers Mute Many Birds’ Songs”, *USA Today*, 11 de septiembre de 2001, p. 4A. También adaptado de John Ogden, “Maintaining Diversity in the Oceans”, *Environment*, abril de 2001, pp. 29-36.

Diversificación no relacionada

Una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Las compañías que utilizan de manera continua la diversificación no relacionada, buscan en las diferentes industrias empresas que puedan adquirir por medio de un trato y que tengan el potencial de brindar un gran rendimiento

sobre la inversión. Seguir la diversificación no relacionada supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz. Es mucho más difícil administrar empresas en varias industrias que una sola en una misma industria. Sin embargo, algunas empresas tienen éxito con la diversificación no relacionada, como Walt Disney, que es dueña de ABC; Viacom, que es dueña de CBS, y General Electric, que es dueña de NBC. Como se observa, las tres cadenas televisivas más importantes pertenecen a empresas diversificadas.

Son muchas más las empresas que han fallado en la diversificación no relacionada que las que han tenido éxito; esto se debe a los inmensos retos de administración implicados. Sin embargo, la diversificación no relacionada puede ser buena, como lo es para Cendant Corp., que es dueña de la empresa de bienes raíces Century 21, la agencia de renta de automóviles Avis, los sitios de reservaciones de viajes Orbitz y Flairview Travel y de las cadenas hoteleras Days Inn y Howard Johnson. En el primer trimestre de 2005, los ingresos de Century 21 se incrementaron un 16%, los de Avis un 9%, los de Orbitz y Flairview un 22% y los de los hoteles un 19%. Cendant opera con una estructura organizacional de unidad de negocios estratégica (que se analizará en el capítulo 7).

El magnate de los bienes raíces Donald Trump, director general de Trump Entertainment Resorts, comenzó a diversificar su imperio en 2005 al iniciar la Universidad Trump, una universidad de negocios *online*. Esta universidad con fines de lucro de Trump consiste de cursos por Internet, CD-ROM, servicios de consultoría y seminarios tipo Learning Annex. Los cursos de la nueva Trump University cuestan \$300. El presidente de la Trump University es Michael Sexton. Éste es otro ejemplo de diversificación no relacionada.

E. W. Scripps, que posee estaciones televisivas y periódicos, compró recientemente Shopzilla, lo que marcó su entrada en el apreciado campo de los servicios de compra *online*. Con sede en Cincinnati, Scripps planea conservar a los fundadores de Shopzilla y a la mayoría de los gerentes, y operar la empresa como una división por separado. La mayoría de los ingresos de Shopzilla se derivan de cuotas de referencia que pagan los minoristas *online* participantes.

Incluso la enorme empresa de juguetes, Mattel, Inc., está siguiendo la diversificación no relacionada al entrar a la industria del entretenimiento. Mattel pronto brindará giras musicales en Estados Unidos para promover sus juguetes y personajes. La gira de Mattel "Barbie Live in Fairytopia!" inició en 2006 y continúa con presentaciones en vivo de Barbies y hadas de carne y hueso, como Elina. Esta gira por 80 ciudades constituye una sociedad entre Mattel y Clear Channel Entertainment.

Cada vez más hospitales están creando centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales contaban únicamente con cafeterías, tiendas de regalos y tal vez una farmacia, pero este cambio a centros comerciales y tiendas minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo University Pointe Hospital de West Chester, Ohio, ofrece 7,000 metros cuadrados de espacio para minoristas. El director general explica: "A menos que diversifiquemos nuestras ganancias, no podremos cumplir con nuestra misión de brindar servicios de salud. Queremos que nuestro hospital sea un lugar al que la gente quiera venir".¹⁸

Otro ejemplo de estrategia de diversificación no relacionada sería la reciente adquisición de Vivendi Universal Entertainment (VUE) por parte de General Electric. VUE es un imperio de televisión y parques temáticos, mientras que GE es un conglomerado sumamente diversificado. VUE es dueña y operadora de los parques temáticos de los Estudios Universal. GE es dueña de la National Broadcasting Corporation (NBC) y también fabrica electrodomésticos y decenas de otros productos. General Electric es una empresa clásica altamente diversificada: fabrica locomotoras, bombillas de luz, plantas eléctricas y refrigeradores; administra más tarjetas de crédito que American Express y es dueña de más aviones comerciales que American Airlines.

Diez directrices que ayudan a determinar si la diversificación no relacionada resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹⁹

- Cuando los ingresos que se derivan de los productos y servicios actuales de una organización aumentarían significativamente al agregar productos nuevos y no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, como lo indican los bajos márgenes de utilidades y rendimientos de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden utilizar para comercializar los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta anticíclicos para los productos actuales de la organización.
- Cuando la industria básica de una organización registra ventas y ganancias anuales decrecientes.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que es una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada es que la primera debe basarse en los elementos comunes de mercados, productos o tecnología, mientras que la última debe basarse más en consideraciones de utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una organización están saturados.
- Cuando se han iniciado litigios contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria aduciendo que constituye un monopolio.

Estrategias defensivas

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación.

Reducción

La *reducción* ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada *cambio radical* o *estrategia de reorganización*, la reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Durante la reducción, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva. La reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir las líneas de productos, cerrar los negocios marginales y las fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos.

Winn-Dixie siguió una estrategia de reducción en 2005 y 2006 al cerrar una tercera parte de sus tiendas y eliminar 22,000 empleos, que representaban el 28% de su fuerza de trabajo. Esta cadena de supermercados con problemas está intentando salir de la declaración de quiebra y suspensión de pagos. La reducción incluye cerrar 326 tiendas y abandonar por completo 14 mercados del sureste, incluyendo Atlanta, Charlotte y Jackson, Mississippi. Ésta es la segunda ronda de reducción para Winn-Dixie, la empresa de Jacksonville, Florida, que en el año 2004 eliminó 156 tiendas y recortó 10,000 empleos.

En un movimiento estratégico poco usual para una empresa japonesa, Sanyo Electric, ubicada en Osaka, recortó su fuerza de trabajo global en un 15% en 2006. La empre-

sa está cerrando fábricas y reduciendo sus deudas. Sanyo sostiene que 8,000 de los 14,000 puestos de trabajo que se eliminaron estaban en Japón, país que está acostumbrado al empleo de por vida, bajas tasas de desempleo y recortes de empleos discretos (en vez de muy visibles). Sanyo se ha visto perjudicada sobre todo por la caída de los precios de los teléfonos celulares y de las cámaras, y planea cambiar su enfoque hacia la fabricación de baterías y compresores.

En algunos casos, la *bancarrota* es una modalidad eficaz de estrategia de reducción. La *bancarrota* permite a una empresa evitar obligaciones de deuda importantes y olvidarse de los contratos sindicales. En Estados Unidos existen cinco tipos principales de *bancarrota*: Capítulo 7, Capítulo 9, Capítulo 11, Capítulo 12 y Capítulo 13.

La *bancarrota del Capítulo 7* es un procedimiento de liquidación que se utiliza solamente cuando una corporación cree que no tiene oportunidad de operar con éxito ni de obtener los acuerdos necesarios con sus acreedores. Todos los activos de la organización se venden en partes por su valor tangible.

La *bancarrota del Capítulo 9* se aplica a los municipios. Un municipio que se declaró en *bancarrota* fue Camden, Nueva Jersey, la ciudad más pobre del estado y la quinta más pobre de Estados Unidos. Se trata de una ciudad de 87,000 habitantes, asediada por el crimen, que recibió \$62.5 millones en ayuda estatal y retiró su petición de *bancarrota*. Entre 1980 y 2000, sólo 18 ciudades estadounidenses se declararon en *bancarrota*. Algunos estados no permiten que sus municipios se declaren en *bancarrota*.

La *bancarrota del Capítulo 11* (cierre de operaciones) permite a las organizaciones reorganizarse y regresar después de presentar una petición de protección. La empresa farmacéutica AaiPharma, con sede en Wilmington, Carolina del Norte, se declaró en *bancarrota* bajo el Capítulo 11 en el año 2005 y liquidó (vendió) los activos de sus divisiones farmacéuticas por \$170 millones. Collins & Aikman, un gran proveedor de refacciones automotrices con sede en Troy, Michigan, también se declaró en *bancarrota* bajo el Capítulo 11. Dos proveedores de automóviles rivales, Meridian Automotive Systems y Tower Automotive, también se declararon en *bancarrota* recientemente. Proxim Corporation, con sede en San José, California, un fabricante de hardware inalámbrico para Internet, pidió protección por *bancarrota* bajo el Capítulo 11 a mediados de 2005 y acordó ser vendida a Moseley Associates Inc. por \$21 millones. En ese entonces, Proxim tenía activos por \$55.4 millones y deudas por \$101.8 millones. También durante 2005, la principal línea aérea de Brasil, Viacao Aerea Riograndense SA, o Varig, se declaró en *bancarrota*. Varig tiene una deuda de más de \$3,750 millones, que equivale a 9 mil millones de reales (la moneda de Brasil).

La *bancarrota del Capítulo 12* fue creada por la Ley de Quiebras de Empresas Agrícolas Familiares de 1986. Esta ley entró en vigor en 1987 y brinda ayuda especial a empresas agrícolas familiares con deudas equivalentes o menores a \$1.5 millones.

La *bancarrota del Capítulo 13* es un plan de reorganización similar al del Capítulo 11, pero se encuentra disponible sólo para pequeñas empresas que sean propiedad de individuos con deudas no aseguradas menores a \$100,000 y deudas aseguradas menores a \$350,000. Al deudor del Capítulo 13 se le permite operar su empresa mientras se desarrolla un plan para facilitarle la operación exitosa de su negocio en un futuro.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la reducción resultará una estrategia especialmente eficaz son:²⁰

- Cuando una organización tiene una competencia claramente distintiva pero ha fallado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas en el transcurso del tiempo.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando una organización está dominada por la ineficiencia, la baja rentabilidad, la baja moral de los empleados y la presión por parte de los accionistas para mejorar el desempeño.
- Cuando una organización no ha capitalizado las oportunidades externas, reducido las amenazas externas, sacado ventaja de las fortalezas internas y superado las debilidades internas con el tiempo; esto es, cuando los gerentes estratégicos de una

organización han fracasado (y posiblemente serán reemplazados por individuos más competentes).

- Cuando una organización ha crecido mucho y muy rápidamente y necesita una gran reorganización interna.

Desinversión

A la venta de una división o parte de una organización se le llama *desinversión*. La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa. Por ejemplo, Morgan Stanley planea poner a la venta su división de la tarjeta de crédito Discover, para que la compre un grupo de accionistas y antiguos ejecutivos que han convencido al director general, Philip Purcell, y a la junta directiva de Morgan Stanley de que la división debe venderse. Recientemente Unilever vendió su negocio de perfumes, incluyendo marcas como Calvin Klein y Vera Wang, a Coty Inc. por \$800 millones. Unilever también es dueña de los helados Ben & Jerry's, del jabón Dove y del té Lipton, entre otros productos. Jacuzzi Brands, Inc., con sede en West Palm Beach, Florida, recientemente vendió sus divisiones Eljer Plumbingware y Rhone Capital LLC a Sun Capital Partners y Rhone Capital LLC, respectivamente. Adidas recientemente vendió su fabricante de equipo para esquiar Salomon, que era su división menos rentable. En fechas recientes, el fabricante de juguetes danés Lego se deshizo de su parque temático Legoland, que fue adquirido por Blackstone Group por aproximadamente \$470 millones. En la tabla 5-4 aparece una lista con más ejemplos de desinversiones.

Seis directrices que ayudan a determinar si la desinversión resultará una estrategia especialmente eficaz son:²¹

- Cuando una organización ha seguido en estrategia de reducción y no ha conseguido las mejoras necesarias.
- Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva que los que la empresa puede ofrecer.
- Cuando una división es responsable del mal desempeño de una organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto podría ser el resultado de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se necesita una gran cantidad de dinero y no se puede obtener razonablemente de otras fuentes.
- Cuando las acciones antimonopólicas gubernamentales amenazan a la organización.

Liquidación

Vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama *liquidación*. La liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero. Por ejemplo, en 2005 la línea aérea canadiense de descuento, Jetsgo, detuvo sus operaciones, se declaró en bancarrota y después liquidó sus activos. Jetsgo, que fue la tercera línea aérea más importante de Canadá, había iniciado operaciones apenas tres años atrás en Montreal. Jetsgo compitió contra WestJet, con sede en Calgary, Alberta, y Air Canada, con sede en Montreal. Los analistas ya habían predicho desde antes que Jetsgo fracasaría, al ver los bajísimos precios de los boletos de la empresa y su intensa expansión.

America Online Latin America Inc. pidió protección por bancarrota a mediados de 2005 y anunció planes para liquidar su negocio. Desde su fundación en 1999, AOL Latin America nunca registró flujos positivos de dinero.

TABLA 5-4 Desinversiones recientes

COMPAÑÍA MATRIZ	PARTE VENDIDA	COMPAÑÍA COMPRADORA
Computer Sciences	Soluciones de planes de salud	DST Systems
General Electric	Negocio de autoalmacenamiento	Prudential Financial
Instinet Group	Comercio computarizado	Nasdaq Stock Market
Clear Channel	Unidad de entretenimiento	Pendiente
Duke Energy	Transmisión de gas natural	Pendiente
Duke Energy	Bienes raíces	Pendiente
Leonard Green & Partners	Liberty Group Publishing	Fortress Capital Group
General Electric	Medical Protective Corp.	National Indemnity
DaimlerChrysler AG	Fabricación de motores	Pendiente
Veronis Suhler Stevenson	Directorio telefónico europeo	Macquarie Capital Alliance
E.On AG	División de bienes raíces	Terra Firma Capital Ltd.
Tiscali SpA	Excite Italia BV	Ask Jeeves Inc.
Bertelsmann	Unidad de revistas estadounidenses	Pendiente
Bertelsmann	YM Magazine	Condé Nast
Pfizer	Oftalmología quirúrgica	Advanced Medical Optics
Enel SpA	Wind SpA	Naguib Sawiris
Morgan Stanley	Discover Financial Services	Pendiente
Calpine Corp.	Planta de energía Saltend	Mitsui & Co
Abbott Laboratories	Determine/DainaScreen	Inverness Medical
El Paso Corp.	Lakeside Technology	Digital Realty
Federated Dept. Stores	Negocio de tarjetas de crédito	Citigroup
May Dept. Stores	Negocio de tarjetas de crédito	Citigroup
Precision Drilling	Servicios de energía	Weatherford
Precision Drilling	Perforación por contrato	Weatherford
Pernod	Bushmills	Diageo
Allied Domecq	Montana	Diageo
Wyeth Pharmaceuticals	Solgar Vitamin & Herb	NBTY Inc.
American Express	Asesoría financiera	Pendiente
Agilent	División de semiconductores	Pendiente
Viacom	Jugadores famosos	Cineplex Galaxy
Cargill Investor Services	Operaciones de correduría	Refco Group Ltd.
E.On AG	Ruhrigas Industries GmbH	CVC Capital Partners Ltd.
Danone	HP Foods	Heinz Foods
Clayton Homes	Casas fabricadas	Fleetwood Enterprises
Colgate-Palmolive	Marcas de detergentes para ropa	Phoenix Brands LLC

Miles de pequeñas empresas en Estados Unidos son liquidadas anualmente sin siquiera aparecer en las noticias. Iniciar y operar con éxito una pequeña empresa es muy difícil. En China y Rusia, miles de empresas propiedad del gobierno son liquidadas anualmente a medida que esos países intentan privatizar y consolidar industrias.

Tres directrices que ayudan a determinar si la liquidación resultará una estrategia especialmente eficaz son:²²

- Cuando una organización ha seguido estrategias de reducción y desinversión y ninguna de ellas ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la bancarrota. La liquidación representa una manera ordenada y planeada de obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de una organización. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar varias divisiones para reunir el capital que necesite.
- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas al vender los activos de la organización.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Probablemente los tres libros más leídos acerca del análisis competitivo en la década de 1980 fueron *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989), los tres de Michael Porter. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas tres bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo de costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. El tipo 1 es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de *mejor valor* que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores. Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.

La estrategia genérica del tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos formas alternativas de estrategias de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es la estrategia de *enfoque de bajo costo* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 4 incluyen Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como vendedores de automóviles locales y restaurantes de *hot dogs*. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque de mejor valor* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. La estrategia de enfoque de mejor valor, que en ocasiones se conoce como “diferenciación enfocada”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 están dirigidas a un mercado pequeño. Sin embargo, la diferencia es que la estrategia del tipo 4 ofrece productos y servicios a un grupo nicho al precio más bajo, mientras que el tipo 5 ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos pero con muchas características distintas, de tal manera que la oferta se percibe como la del mejor valor. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 5 incluyen Cannondale (bicicletas de montaña de excelente calidad), Maytag (lavadoras de ropa) y Lone Star Restaurants, así como posadas de alojamiento y desayuno, y boutiques minoristas locales.

FIGURA 5-3

Las cinco estrategias genéricas de Porter

Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo

Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Tipo 4: Enfoque: bajo costo

Tipo 5: Enfoque: mejor valor

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

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

Las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque. Las cinco estrategias genéricas de Porter se ilustran en la figura 5-3. Note que se puede seguir una estrategia de diferenciación (tipo 3) tanto en un mercado pequeño como en uno grande. Sin embargo, no es eficaz seguir una estrategia de liderazgo de costos en un mercado reducido porque los márgenes de utilidades generalmente son demasiado pequeños. Asimismo, no es eficaz seguir una estrategia de enfoque en un mercado grande porque las economías de escala generalmente favorecerían una estrategia de liderazgo de bajo costo o una estrategia de liderazgo del mejor valor para obtener o conservar la ventaja competitiva.

Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar la posibilidad de “compartir oportunidades” entre las unidades de negocios existentes y potenciales de una empresa. Compartir las actividades y los recursos mejora la ventaja competitiva al bajar costos o aumentar la diferenciación. Además de fomentar la participación, Porter destaca la necesidad de que las empresas “transfieran” habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocios autónomas para ganar ventaja competitiva. Al depender de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias pueden dar ventajas en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias de liderazgo de costos (tipos 1 y 2)

Una razón principal para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Varios elementos del costo afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, incluidas las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de uso de la capacidad y los vínculos con proveedores y

distribuidores. Otros elementos de costo por considerar en la elección entre estrategias alternativas incluyen el potencial para compartir costos y conocimiento dentro de la organización, los costos de I&D asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de productos existentes, los costos de mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los de envío.

Esforzarse para ser el productor de bajo costo de un industria resulta especialmente eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto, cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con capacidad de negociación significativa. La idea básica es fijar precios por debajo de los competidores y de ese modo obtener participación de mercado y ventas, sacando por completo a algunos competidores del mercado. Las empresas que emplean estrategias de liderazgo de costos de bajo costo (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2) deben lograr su ventaja competitiva mediante formas que los competidores encuentren difíciles de copiar o igualar. Si los rivales se dan cuenta de que es relativamente fácil o barato imitar los métodos de liderazgo de costos del líder, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para darle un margen valioso en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso, debe ser raro, difícil de imitar o no sustituible fácilmente. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe asegurarse de que los costos totales de su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de los competidores. Existen dos maneras de lograr esto:²³

1. Realizar las actividades de la cadena de valor de manera más eficaz que los rivales y controlar los factores que impulsan los costos de las actividades de la cadena de valor. Tales actividades podrían incluir alterar la distribución de una planta, dominar las tecnologías recién introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras para operar que estén cercanas a la capacidad total durante todo el año, etcétera.
2. Renovar toda la cadena de valor de la empresa eliminando o evitando algunas actividades que generen costos. Tales actividades podrían incluir asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos por Internet, reubicar instalaciones de manufactura, evitar recurrir a sindicatos, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes. Hay que estar siempre al tanto de los avances tecnológicos que permitan ahorrar costos o de cualquier otro cambio en la cadena de valor que pudiera mermar o destruir la ventaja competitiva de la empresa. Una estrategia de liderazgo de costos del tipo 1 o 2 resultará especialmente eficaz en las siguientes condiciones:²⁴

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es especialmente vigorosa.
2. Cuando los productos de vendedores rivales son prácticamente idénticos y los suministros están disponibles fácilmente para cualquiera de varios vendedores ansiosos.
3. Cuando existen pocas maneras de conseguir una diferenciación en los productos que tenga valor para los compradores.
4. Cuando la mayoría de los compradores usan el producto de la misma manera.
5. Cuando los compradores incurren en costos más bajos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores son muchos y tienen una capacidad de negociación significativa para reducir los precios.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de lanzamiento para atraer compradores y conformar una base de clientes.

Una estrategia de liderazgo de costos exitosa generalmente se extiende a toda la empresa, como lo evidencian la elevada eficiencia, los bajos costos generales, las ventajas de-

finidas, la intolerancia al desperdicio, el análisis intensivo de peticiones de presupuesto, los amplios periodos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. Algunos riesgos de seguir el liderazgo de costos son que los competidores pueden imitar la estrategia y, por consiguiente, impulsar a la baja las ganancias dentro de la industria; que los avances tecnológicos en la industria vuelvan ineficaz la estrategia; o que el interés de los compradores cambie a otras características de diferenciación distintas al precio. Varios ejemplos de empresas que son muy conocidas por sus estrategias de liderazgo de costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Diferentes estrategias ofrecen diversos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores. Los productos de consumo duraderos protegidos por barreras que evitan que los competidores los copien rápidamente son los mejores. La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes cuando éstos se identifican rápidamente con las características de diferenciación. Las características especiales que logran diferenciar al producto mismo incluyen un servicio superior, disponibilidad de piezas de repuesto, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, rendimiento de combustible o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación es que un producto singular podría no recibir una valoración lo suficientemente alta por parte de los clientes como para que se justifique su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo de costos derrotará fácilmente a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de seguir una estrategia de diferenciación es que los competidores pueden desarrollar rápidamente formas de copiar las características distintivas de un producto. Por eso las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad que las empresas rivales no puedan imitar rápidamente o a bajo costo.

Los requisitos comunes en cuanto a la organización para que una estrategia de diferenciación tenga éxito incluyen una sólida coordinación entre las funciones de I&D y de marketing e instalaciones sólidas que atraigan a científicos y personas creativas. Las empresas pueden seguir una estrategia de diferenciación (tipo 3) basada en diversos aspectos competitivos. Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección y un centro de compras en un solo lugar; Dell Computer y FedEx ofrecen servicio superior; BMW y Porsche ofrecen diseño de ingeniería y rendimiento; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia gama de productos; mientras que E*Trade y Ameritrade ofrecen la conveniencia de Internet. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse potencialmente en cualquier parte de la cadena de valor de la empresa, incluyendo las actividades de la cadena de suministro, de investigación y desarrollo de productos, de producción y tecnológicas, de fabricación, de administración de recursos humanos, de distribución o de marketing.

Las bases de diferenciación más eficaces son aquellas que los rivales encuentran difíciles o costosas de imitar. Los competidores continuamente intentan copiar y superar a los rivales en cualquier variable de diferenciación que haya producido una ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando U. S. Airways bajó sus precios, Delta rápidamente hizo lo mismo. Cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de piezas de repuesto, John Deere pronto hizo lo mismo. La estrategia de diferenciación será especialmente eficaz en la medida en que los atributos de diferenciación sean difíciles de copiar por parte

de los rivales, lo que significa que las fuentes de singularidad deben consumir mucho tiempo, tener un costo prohibitivo o simplemente implicar demasiado trabajo para que los rivales las igualen. Por consiguiente, una empresa debe tener cuidado cuando emplea una estrategia de diferenciación (tipo 3). Los compradores no pagarán el precio más elevado de la diferenciación a menos que perciban que su valor supera el precio que están pagando.²⁵ El valor percibido será más importante para los clientes que el valor real si se tienen en cuenta cuestiones como un empaque atractivo, intensa publicidad, calidad de las presentaciones de ventas y del sitio Web, lista de clientes, profesionalismo y tamaño y/o rentabilidad de la empresa.

Una estrategia de diferenciación tipo 3 será especialmente eficaz en las siguientes condiciones:²⁶

1. Cuando existen muchas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que estas diferencias tienen valor.
2. Cuando las necesidades de los compradores y los usos que dan a los productos son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico ocurre a un ritmo rápido y la competencia gira alrededor de las características del producto que evolucionan rápidamente.

Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. Las empresas medianas y grandes siguen eficazmente estrategias que se basan en el enfoque sólo junto con estrategias que se basan en la diferenciación o el liderazgo de costos. Todas las empresas siguen en esencia una estrategia de diferenciación. Puesto que sólo una empresa puede diferenciarse con el costo más bajo, las demás empresas de la industria deben encontrar otras maneras de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento meta. Starbucks, la cadena estadounidense más importante de cafeterías, está siguiendo una estrategia de enfoque ya que recientemente adquirió las operaciones estadounidenses y canadienses de Seattle Coffee por \$72 millones. Starbucks ahora es dueña de las 150 cafeterías de Seattle y de los contratos que tenía con mayoristas, que incluyen cerca de 12,000 supermercados y tiendas de servicios de alimentos que distribuyen los granos de café Seattle.

En la industria aseguradora, Safeco recientemente se deshizo de sus divisiones de seguros de vida y administración de inversiones para enfocarse exclusivamente en las operaciones del sector de seguros sobre bienes y seguros contra accidentes y riesgos diversos. La estrategia de la empresa con sede en Seattle es tan sólo uno de los muchos ejemplos de consolidación en la industria aseguradora donde las empresas se esfuerzan por enfocarse en un solo tipo de seguros y no en muchos.

Los riesgos de seguir una estrategia de enfoque incluyen la posibilidad de que varios competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la copien o que las preferencias del consumidor se desvíen hacia los atributos del producto que desea la generalidad del mercado. Una organización que utiliza una estrategia de enfoque puede concentrarse en un grupo de clientes, en mercados geográficos o segmentos de línea de productos en particular, para atender a un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio.

Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) resulta especialmente atractiva en las siguientes condiciones:²⁷

1. Cuando el nicho del mercado meta es grande, rentable y está creciendo.
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 muy costoso y difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado meta a la vez que atienden a sus clientes dominantes.
4. Cuando la industria cuenta con diferentes nichos y segmentos, permitiendo de ese modo que quien se enfoca elija un nicho competitivamente atractivo y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales (si es que los hay) intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Estrategias para competir en mercados turbulentos de alta velocidad

El mundo está cambiando a paso acelerado y, como consecuencia, las industrias y empresas están cambiando más rápido que nunca. Algunas industrias cambian tan rápido que los investigadores las llaman *mercados turbulentos de alta velocidad*, como las industrias de telecomunicaciones, médica, de biotecnología, farmacéutica, de hardware y software para computadoras y prácticamente todas las que se basan en Internet. Es claro que el cambio de alta velocidad se está volviendo cada vez más la regla que la excepción, incluso en industrias como las de juguetes, teléfonos, bancos, defensa, editorial y de comunicaciones.

Como se ilustra en la figura 5-4, cumplir con el reto del cambio de alta velocidad da a la empresa las opciones de reaccionar, anticiparse o ser líder del mercado en términos de sus propias estrategias. Ante todo, reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia de defensa utilizada para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos de los compradores y en los avances tecnológicos. Una estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como una de anticipación al cambio, que supone la creación y el seguimiento de planes para enfrentar los cambios esperados. Sin embargo, las empresas se esfuerzan por colocarse en una posición que les permita encabezar los cambios en los mercados de alta velocidad, ser las pioneras de tecnologías y productos nuevos y mejores, así como establecer los estándares del sector. Como se ilustra, ser líder o pionero del cambio en un mercado de alta velocidad es una estrategia ofensiva agresiva, que incluye apresurarse en lanzar al mercado productos de la siguiente generación antes que el rival y ser continuamente proactivos a la hora de dar forma al mercado para el propio beneficio. Aunque una estrategia de encabezar el cambio es la mejor siempre que una empresa cuente con los recursos para seguir este enfoque, en ocasiones incluso las empresas más sólidas de estas industrias turbulentas tienen que emplear la estrategia de reacción ante el mercado y la estrategia de anticipación al mercado.

Medios para lograr estrategias

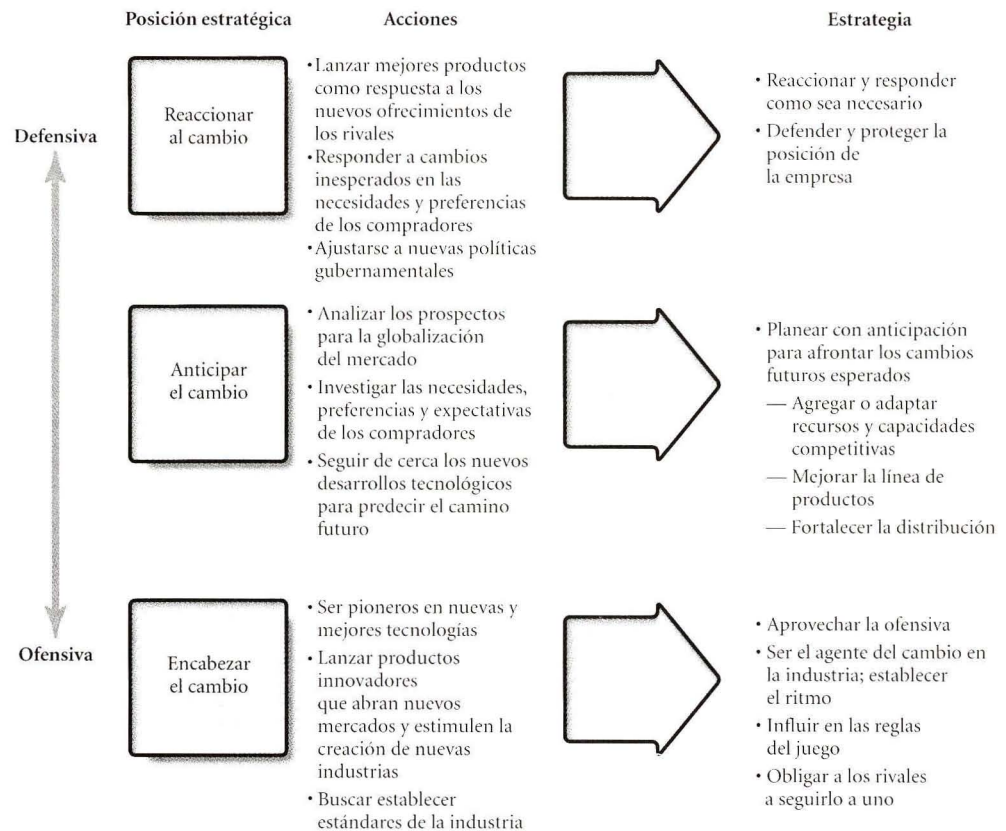
Empresas conjuntas y sociedades

La *empresa conjunta* es una estrategia común que se presenta cuando dos o más empresas forman una sociedad o consorcio temporal con el fin de aprovechar algunas oportunidades. A menudo, las dos o más empresas en cuestión forman una organización aparte y comparten la participación en la propiedad de la nueva entidad. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de licencia recíprocos, los acuerdos de fabricación cruzada y los consorcios de oferta conjunta. Burger King celebró recientemente un “contrato conceptual” con su implacable rival Hungry Jacks, de Australia, a través del cual ambas empresas unen esfuerzos contra el líder del mercado McDonald’s. A todos los Burger King en Australia se les está cambiando el nombre a Hungry Jacks, pero Burger King conserva la propiedad bajo este inusual acuerdo. Con este contrato, Australia se convierte en el cuarto mercado de país más importante para Burger King, a la par de España.

Nestlé SA y Colgate-Palmolive recientemente formaron una empresa conjunta para desarrollar y vender dulces y goma de mascar que reducen la placa dental y limpian los dientes. Esta industria intensamente competitiva se encuentra dominada por Cadbury Schweppes PLC’s Adams y Wm. Wrigley Jr. Co., con sede en Chicago. Con el nombre de

FIGURA 5-4

Cumplir con el reto del cambio de alta velocidad



Fuente: Reimpreso con permiso de Harvard Business School Press. Fragmento de *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* de Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, Boston, MA, 1998, p. 5. Derechos reservados © 1998 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

“segmento de confitería funcional”, las ventas de gomas de mascar y dulces que ofrecen beneficios para la salud o estéticos crecen anualmente casi un 6%, el doble del índice de crecimiento de las ventas de gomas de mascar y dulces normales. Nestlé no contaba con productos de confitería funcional antes de la empresa conjunta. Adams es el líder mundial en confitería funcional, con un 26% de participación y productos como los blanqueadores de dientes Trident White y Recaldent. Wrigley tiene el 21% del mercado con productos como Orbit White y Airwaves.

Las empresas conjuntas y los acuerdos de cooperación se están utilizando cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y contactos, globalizar operaciones y minimizar los riesgos. Las empresas conjuntas y las asociaciones a menudo se utilizan para aprovechar una oportunidad que es muy compleja, cara o arriesgada para que la siga una sola empresa. Tales creaciones de negocios se utilizan también cuando se busca obtener y conservar la ventaja competitiva cuando una industria requiere de una gama más amplia de competencias y conocimientos que cualquier empresa pueda poseer. Tres empresas que no son de bienes raíces mejor conocidas por vender tractores, artículos para pesca y moda crearon empresas conjuntas con constructores de propiedades de lujo para unir sus marcas a hogares y alojamientos de alta calidad. John Deere, de Moline, Illinois, se unió con St. Lawrence Homes of Raleigh, Carolina del Norte, para crear una comunidad llamada “John Deere Signature Community” en Durham, Carolina del Norte. Los hogares de \$500,000 del complejo cuentan con una cochera llena de equipo de jardinería John Deere y dos años de mantenimiento gratuito. Orvis, el minorista de productos para actividades al aire libre como pesca y cacería con sede en Manchester, Vermont, formó una empresa conjunta con la compañía de servicios de bienes raíces comerciales Cushman

& Wakefield para vender ranchos y propiedades recreativas de lujo. La empresa conjunta de Armani con Emaar Hotels & Resorts LLC pretende crear, entre otras cosas, el edificio más alto del mundo en el año 2008: un hotel de 610 metros de altura en Burj Dubai, Dubai. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de administración estratégica de la Universidad de Columbia, resume la tendencia hacia la creciente formación de empresas conjuntas:

Actualmente, en el ambiente global de negocios, escaso de recursos, con altos índices de cambio tecnológico y crecientes requisitos de capital, la pregunta importante ya no es si debemos formar una empresa conjunta. Ahora la pregunta es: “¿Qué empresas conjuntas y acuerdos de cooperación son los más apropiados para nuestras necesidades y expectativas?” Y a continuación hay que preguntar: “¿Cómo administramos de manera más eficaz estas uniones?”²⁸

En un mercado global unido por Internet, las empresas conjuntas, las sociedades y las alianzas están resultando ser formas más eficaces que las fusiones y adquisiciones para mejorar el crecimiento corporativo.²⁹ Las alianzas estratégicas adoptan muchas formas, incluyendo la subcontratación (*outsourcing*), compartir información, marketing conjunto e investigación y desarrollo conjuntos. Muchas empresas, como Eli Lilly, ahora incluso imparten cursos de capacitación sobre asociaciones para sus gerentes y socios. En la actualidad son más de 10,000 las empresas conjuntas que se forman cada año, más que todas las fusiones y adquisiciones. Existe un sinnúmero de ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la reciente empresa conjunta de Starbucks con President Coffee de China para abrir cientos de nuevas cafeterías Starbucks en China. Durante 4,500 años, China ha sido un país de bebedores de té, pero la empresa con sede en Seattle, Starbucks, está teniendo éxito en desarrollar el gusto de los chinos por el café. La división de servicios *online* de Microsoft formó una empresa conjunta en 2005 con Shanghai Alliance Investment para lanzar MSN China en todo ese país. La nueva empresa, Shanghai MSN Network Communications Technology, atiende a los consumidores *online* de China: 100 millones en ese entonces (que van en aumento). Como prueba de la determinación de Microsoft de entrar en el mercado de las telecomunicaciones, la empresa ha creado una sociedad con France Telecom SA, uno de los operadores de telecomunicaciones más grandes del mundo. Ya que las personas interactúan cada vez más por Internet utilizando teléfonos celulares o televisores, Microsoft está aprovechando esta alianza para impulsar su protocolo de voz por Internet (*voice-over-Internet protocol*, VOIP), que es un dispositivo portátil que combina el uso del celular con la cobertura de Internet.

Una razón importante para que las empresas estén utilizando la asociación como un medio para lograr estrategias es la globalización. La exitosa empresa conjunta de Wal-Mart con Cifra de México es un indicio de cómo una empresa extranjera puede beneficiarse inmensamente al asociarse con una empresa nacional para obtener una presencia considerable en ese nuevo país. La tecnología también es una importante razón detrás de la necesidad de formar alianzas estratégicas, ya que Internet permite la vinculación entre socios demasiado dispersos. Internet allanó el camino y legitimó la necesidad de que las alianzas fueran el medio principal de crecimiento corporativo.

La evidencia de que las empresas deben utilizar la asociación como medio para lograr estrategias está aumentando. Sin embargo, el triste hecho es que la mayoría de empresas estadounidenses de muchas industrias (como servicios financieros, productos forestales, metales y ventas al menudeo) aún dependen de las actividades de fusión o adquisición para lograr su crecimiento. La asociación aún no se enseña en la mayoría de las escuelas de negocios y a menudo se le considera dentro de las empresas como una cuestión más financiera que estratégica. Sin embargo, las asociaciones se han convertido en un asunto fundamental, una cuestión estratégica de tal importancia que la participación de los directivos es vital en el inicio y durante toda la vida de una alianza.³⁰ European Aeronautic Defence & Space (EADS) recientemente formó una asociación con Raytheon para concursar por un gran contrato con el Pentágono para fabricar aviones del ejército. Con sede en Europa, EADS es el dueño mayoritario (80%) del fabricante de aviones Airbus, y también está negociando una empresa conjunta con Northrop Grumman para conseguir el contrato del Pentágono para fabricar los aviones cisterna de la Fuerza Aérea.

Las empresas conjuntas entre compañías que alguna vez fueron rivales se utilizan comúnmente para seguir estrategias que van desde la reducción hasta el desarrollo de mercado.

Aunque las empresas conjuntas y las sociedades son preferibles a las fusiones como medios para lograr estrategias, no todas son exitosas. La buena noticia es que las empresas conjuntas y sociedades son menos riesgosas para las empresas que las fusiones, pero la mala noticia es que muchas fracasan. *Forbes* reportó que aproximadamente el 30% de todas las alianzas de empresas conjuntas y sociedades son fracasos totales, mientras que un 17% de ellas tienen éxito limitado y después se disipan ante los problemas que surgen.³¹ Existe un sinnúmero de ejemplos de empresas conjuntas que fracasaron. Algunos problemas comunes que provocan su fracaso son los siguientes:

1. Los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa conjunta no participan en la formación o configuración de la misma.
2. La empresa conjunta beneficia a las empresas asociadas, pero quizá no beneficie a los clientes, quienes después se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas por otras cuestiones.
3. Es probable que la empresa no reciba el mismo apoyo de ambos socios. Si el apoyo es desigual, surgen problemas.
4. La empresa podría empezar a competir más con uno de los socios que con el otro.³²

Seis directrices que ayudan a determinar si una empresa conjunta resultará una estrategia especialmente eficaz son:³³

- Cuando una organización privada crea una empresa conjunta con una organización de propiedad pública. Existen algunas ventajas de ser una empresa privada, como la propiedad cerrada, en tanto que una de las ventajas de ser empresa pública es el acceso a la emisión de bonos como fuente de capital. Algunas veces, las ventajas únicas de ser una empresa privada o pública se combinan sinérgicamente en una empresa conjunta.
- Cuando una organización nacional forma una empresa conjunta con una empresa extranjera; una empresa conjunta puede brindar a la empresa extranjera la oportunidad de obtener la administración local en otro país, reduciendo de ese modo los riesgos como la expropiación y el acoso de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí especialmente bien.
- Cuando algún proyecto es potencialmente muy rentable pero implica demasiados recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska es un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una gran empresa.
- Cuando existe la necesidad de adoptar rápidamente una nueva tecnología.

Empresas conjuntas en Rusia

Una estrategia de empresa conjunta es una forma posible de entrar en el mercado ruso. Las empresas conjuntas crean un mecanismo para generar moneda fuerte, que es importante por los problemas de valoración del rublo. La ley de empresas conjuntas en Rusia se ha modificado para permitir que los extranjeros sean dueños del 99% de las empresas y que también puedan ser directores generales.

Las siguientes directrices son apropiadas cuando se considera formar una empresa conjunta en Rusia. Primero, hay que evitar regiones con conflictos étnicos y violencia; además, asegurarse de que el posible socio cumpla con los estatutos que le permitan la participación en una empresa conjunta. También hay que estar conscientes de que los empresarios de ese país tienen poco conocimiento de marketing, leyes contractuales, leyes corporativas, faxes, correo de voz y otras prácticas comerciales que para los occidentales son muy comunes.

Los contratos comerciales con empresas rusas deben considerar cuestiones del ambiente natural porque a menudo se culpa a los occidentales por los problemas de contaminación del aire y agua y la destrucción del hábitat. También hay que definir claramente

los medios para convertir los rublos en dólares antes de formar una empresa conjunta, porque no se cuenta con las autoridades ni con los bancos rusos para facilitar que las empresas extranjeras obtengan en dólares las utilidades derivadas de un negocio. La escasez crónica de materia prima obstaculiza la actividad comercial en Rusia, así que es indispensable asegurarse de que se dispone de buenas fuentes de suministros apropiados de materia prima a precios competitivos y de buena calidad. Por último, hay que asegurarse de que el contrato comercial limite las circunstancias en que la expropiación sería legal, especificar una cantidad fija en dólares por si ocurre una expropiación inesperada y obtener un seguro de expropiación antes de firmar el acuerdo.

Fusiones y adquisiciones

La fusión y la adquisición son dos maneras que se utilizan comúnmente para seguir estrategias. Una *fusión* se realiza cuando dos organizaciones de aproximadamente el mismo tamaño se unen para formar una empresa. Una *adquisición* ocurre cuando una gran organización compra (adquiere) una empresa pequeña o viceversa. Cuando una fusión o adquisición no es deseada por ambas partes, se llama *toma de control* o *toma de control hostil*. Por ejemplo, Omnicare, Inc. recientemente aumentó a \$1,450 millones su oferta hostil para comprar al distribuidor de suministros farmacéuticos y médicos NeighborCare. Con sede en Covington, Kentucky, Omnicare es un proveedor de servicios de cuidados a largo plazo y servicios farmacéuticos. NeighborCare rechazó la oferta de Omnicare.

Por el contrario, si ambas empresas desean la adquisición, se le denomina *fusión amistosa*. La mayoría de las fusiones son amistosas. En todo el mundo están surgiendo diversas y muy poderosas fuerzas que impulsan a la fusión a compañías que alguna vez fueron implacables rivales. Algunas de estas fuerzas son la desregulación, el cambio tecnológico, la capacidad excesiva, la incapacidad de incrementar las utilidades por medio del aumento de precios, una bolsa de valores a la baja y la necesidad de obtener economías de escala. Otras fuerzas que fomentan las adquisiciones incluyen un mayor poder de mercado, la reducción de barreras de entrada, la reducción de costos para el desarrollo de nuevos productos, la mayor velocidad de entrada de productos al mercado, el menor riesgo comparado con el desarrollo de nuevos productos, la mayor diversificación, la evasión de una competencia excesiva y la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

Se puede entrar en negociaciones cuando las empresas tienen problemas y mientras el precio de las acciones es bajo. Por ejemplo, entre las empresas estadounidenses de medios de comunicación masiva, se esperan varias fusiones ya que la Comisión Federal de Comunicaciones retiró recientemente las restricciones vigentes durante muchas décadas con respecto al tamaño de las compañías de medios de comunicación. Esa disposición permite a las empresas periodísticas poseer estaciones de radio y televisión en los mercados donde se venden sus publicaciones. Además, las empresas de cadenas televisivas ahora pueden poseer estaciones que lleguen a un 45% de los televidentes de la nación; antes ese porcentaje se limitaba al 35%. Se espera que empresas como Tribune, Media General, Sinclair Broadcast Group, LIN TV, NewsCorp, Fox, NBC, ABC y CBS entre otras, se fusionen entre 2006 y 2008.

No todas las fusiones son eficaces y exitosas. Pricewaterhouse Coopers LLP investigó recientemente las fusiones y encontró que las acciones del titular promedio eran un 3.7% más bajas que las de su grupo de homólogas dentro de la industria un año después. *Business Week* y *Wall Street Journal* estudiaron las fusiones y llegaron a la conclusión de que aproximadamente la mitad de ellas produjeron rendimientos negativos a los accionistas. Warren Buffett dijo una vez en un discurso que “un precio de compra muy alto para las acciones de una excelente empresa puede deshacer los efectos de una década posterior de actividades comerciales favorables”. La investigación sugiere que quizá el 20% de todas las fusiones y adquisiciones tienen éxito, aproximadamente el 60% produce resultados decepcionantes y el 20% restante está constituido por claros fracasos.³⁴ Así que una fusión entre dos empresas tiene el potencial de producir grandes beneficios, pero el precio y las razones de la fusión deben ser los correctos.

Algunas razones clave de por qué muchas fusiones y adquisiciones fracasan son:

- Dificultades de integración.
- Evaluación incorrecta del objetivo.

- Un endeudamiento excesivo o extraordinario.
- Incapacidad para lograr sinergia.
- Demasiada diversificación.
- Los gerentes se preocupan demasiado por la adquisición.
- Adquisición demasiado onerosa.
- Dificultades para integrar las diferentes culturas de las organizaciones.
- Baja moral de los empleados a causa de los despidos y reubicaciones.

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas de control de años recientes predominan las combinaciones dentro de una misma industria. En muchas industrias ocurre una consolidación general del mercado, en especial en las industrias bancaria, de seguros, de defensa y del cuidado de la salud, pero también en las industrias farmacéutica, editorial, de alimentos, de aviación, de contabilidad, de computadoras, de ventas al menudeo, de servicios financieros y de biotecnología.

La asistencia en Estados Unidos a las salas de cine bajó un 8% en 2005 conforme los modernos sistemas de teatro en casa y aparatos de DVD animaron más a las personas a quedarse en casa. Para combatir esta tendencia, dos de las cadenas de cines líderes en Estados Unidos, AMC Entertainment y Loews Cineplex Entertainment, se fusionaron a mediados de 2005 en una entidad que posee 5,900 pantallas con operaciones en todo el país y en varios mercados extranjeros. La nueva empresa, AMC Entertainment, ahora es solamente la segunda después de Regal Entertainment Group, que es poseedora de 558 salas con 6,273 pantallas.

UnitedHealth Group recientemente adquirió (se fusionó con) PacificCare Health Systems por \$8,110 millones, inmediatamente después de comprar Oxford Health Plans y Mid Atlantic Medical Services. Ahora, menos del 50% de los trabajadores estadounidenses de tiempo completo tienen seguro de gastos médicos pagado por la empresa, cifra por debajo del 80% que se registró en 1989. Ante los elevados costos, en la actualidad los empleadores están eliminando o reduciendo las prestaciones de servicios de salud de sus empleados. La reciente fusión disminuye la brecha entre UnitedHealth Group y el líder de la industria, WellPoint Health Networks, que recientemente se fusionó con Anthem.

La tabla 5-5 lista algunas fusiones y adquisiciones que se completaron en el año 2005. Existen muchas razones para las fusiones y adquisiciones, entre las que se incluyen las siguientes:

- Aprovechar mejor la capacidad.
- Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente.
- Reducir el personal administrativo.
- Obtener economías de escala.
- Enfrentar las tendencias temporales de las ventas.
- Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

El volumen de las fusiones que se completan anualmente a nivel mundial está creciendo drásticamente y sobrepasa el billón de dólares. Anualmente se dan más de 10,000 fusiones en Estados Unidos que totalizan más de \$700 mil millones. La proliferación de fusiones se ha visto estimulada por el impulso de las empresas en busca de participación de mercado, eficiencia, capacidad de fijación de precios, así como por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la menor regulación y las preocupaciones anti-monopólicas, Internet y el comercio electrónico.

Una *compra apalancada* (*leveraged buyout*, LBO) se realiza cuando parte de las acciones de una corporación son adquiridas (de ahí la palabra *compra*) por la administración de la empresa y otros inversionistas privados usando fondos prestados (de ahí el término *apalancada*).³⁵ Además de intentar evitar una adquisición hostil, otras razones para iniciar una compra apalancada son las decisiones tomadas por la gerencia ejecutiva de que ciertas divisiones no encajan en la estrategia corporativa general o de que deben venderse para reunir dinero o porque se obtuvo una oferta con un precio atractivo. Una compra apalancada privatiza una corporación.

TABLA 5-5 Algunas fusiones en 2005

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA	PRECIO (EN MILLONES DE DÓLARES)	TIPO DE NEGOCIO
Crompton Corp.	Great Lakes Chemical	1,750	Productos químicos de especialidad
Gardner Denver	Thomas Industries	740	Compresores
Noranda	Falconbridge	2,470	Extracción minera
Yellow Pages Group	Advertising Directory Sol	2,070	Directorios comerciales
IBM	Ascential Software	1,100	Software
Philip Morris	PT Hanjaya Mandala Samp	5,000	Cigarrillos
Siemens	CTI Molecular	1,000	Equipo médico
Solvay SA	Fournier Pharma	1,030	Productos farmacéuticos
Medicis	Inamed	2,800	Productos para el cuidado de la piel
Quiksilver	Groupe Rossignol SA	320	Equipo para esquiar
Entegris	Mykrolis Crop	578	Semiconductores
Avid Technology	Pinnacle Systems	422	Equipos de video
Juniper Networks	Kagoor Networks	67.5	Redes de telecomunicaciones
Thomson SA	Inventel	128	Aparatos electrónicos
Axiom Corp	Digital Impact	140	Datos de consumidores
FPL Group Inc.	Gexa Corp.	81	Servicios públicos
Oracle	Oblix	nd*	Software
Oracle	Retek	670	Software
Oracle	PeopleSoft	10,600	Software
Silver Lake Partners	SunGard Data Systems	10,800	Servicios financieros
Computer Associates	Concord Communications	330	Software
ChevronTexaco	Unocal	16,800	Petróleo y gas
OSIM International Ltd	Brookstone	450	Venta al menudeo de especialidad
Adobe Systems	Macromedia	3,400	Software
General Electric	Bombardier	1,400	Finanzas
GameStop	Electronics Boutique	1,440	Venta al menudeo de videojuegos
Valero Energy	Premcor	6,900	Refinerías de petróleo crudo
Hellman & Friedman	DoubleClick	1,100	Publicidad en Internet
Bandai	Namco	1,700	Juegos y juguetes
WellPoint	Lumenos	185	Programas de cuidado de la salud
Fresenius	Renal Care	3,500	Diálisis
American Tower	SpectraSite	3,000	Torres de comunicación
Genzyme Corp.	Bone Care	719	Tratamiento para los riñones
Archipelago Holdings	New York Stock Exchange	20	Mercado accionario
Archipelago Holdings	PCS Holdings	51	Opciones bursátiles
Duke Energy	Cinergy	9,100	Servicios públicos
Maersk	P&O Nedlloyd	2,950	Embarque de contenedores
3M	Cuno Inc.	1,300	Purificación de agua
Sabre Holdings	lastminute.com PLC	1,080	Venta <i>online</i> de viajes

(Continúa)

TABLA 5-5 Continuación

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA	PRECIO (EN MILLONES DE DÓLARES)	TIPO DE NEGOCIO
Aetna	ActiveHealth Management	400	Administración médica
United Parcel Service	Overnite Corp.	1,250	Transporte en camión
Viasys Healthcare	Pulmonetic Systems	98	Ventiladores domésticos
US Airways	America West	—	Líneas aéreas
Ripplewood Holdings	Maytag	1,130	Electrodomésticos
L'Oreal SA	Skin-Ceuticals	—	Productos para el cuidado de la piel
Sysco Corp.	Royalty Foods Inc	—	Distribución de carne
Actavis Group	Amide Pharmaceutical	600	Medicamentos genéricos
JDS Uniphase	Acterna	760	Equipo de telecomunicaciones
Advanced Medical Optics	Visx	1,300	Cuidado ocular
Advanced Medical Optics	Quest Vision Tech	—	Cuidado ocular
eBay	Shopping.com	620	Comparación de compras
Johnson & Johnson	Guidant	25,400	Dispositivos médicos
Stride Rite	Saucony	170	Zapatos para niños
Sun Microsystems	Storage Tek	4,100	Almacenamiento de datos
Washington Mutual	Providian	6,450	Seguros
Scripps	Shopzilla	525	Compras <i>online</i>
Unicredito Italiano SpA	HVB Group AG	18,810	Bancos
L-3	Titan	2,080	Contratista de defensa
BNP Paribas SA	Commercial Federal Corp.	1,360	Bancos
AMC Entertainment	Loews Cineplex Entertainment	4,000	Cadenas de salas de cine
Ameritrade	TD Waterhouse	2,900	Empresas de correduría
Omnicare	NeighborCare	1,550	Distribución de medicamentos
Mohawk	Unilin	2,650	Suelos/tapetes
Procter & Gamble	Gillete	53,000	Productos de consumo

* nd = cifra no disponible

Ventajas de ser el primero en entrar

Las *ventajas de ser el primero en entrar* se refieren a los beneficios que obtiene una empresa al entrar en un nuevo mercado o al desarrollar un nuevo producto o servicio antes que las empresas rivales.³⁶ Algunas ventajas de ser pionero incluyen asegurar el acceso a recursos poco habituales, obtener nuevos conocimientos de factores y asuntos clave, y forjar una participación de mercado así como una posición que sea fácil de defender y costosa para que las empresas rivales la consigan. Las ventajas de ser el primero en entrar a un mercado son parecidas a ser el primero en tomar el campo, lo que coloca al recién llegado en una excelente posición estratégica para lanzar campañas intensas y para defender el territorio. Ser el primero en entrar a un mercado es especialmente recomendable cuando esto permite **1.** crear la imagen y reputación de una 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.** formar clientes muy leales y **4.** hacer que la imitación o la duplicación por parte de un rival sea muy difícil o poco probable.³⁷ Para conservar la ventaja competitiva obtenida al ser el primero que entra en el mercado, la empresa también tiene que aprender rápido. Sin embargo, hay riesgos asociados con ser pionero en un mercado, como problemas y costos inesperados y no anticipados que se presentan por ser la

primera empresa con actividad comercial en un nuevo entorno. Por otro lado, no ser el primero en entrar al mercado (lo que también se conoce como seguidor rápido o participante lento) resulta eficaz cuando una empresa puede copiar o imitar fácilmente los productos o servicios de la empresa líder. Si la tecnología avanza rápidamente, los que entran después al mercado a menudo superan a los que entraron en primer lugar con productos mejorados de segunda generación. Sin embargo, los seguidores quedan relegados al depender de que el primero que entra actúe más lentamente y cometa errores estratégicos y tácticos. Esta situación no ocurre a menudo, así que, la mayoría de las veces, las ventajas del que entra primero al mercado contrarrestan de manera clara sus desventajas.

La investigación de la administración estratégica indica que las ventajas de los primeros en entrar al mercado tienden a ser mayores cuando los competidores tienen casi el mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son del mismo tamaño, entonces los competidores más grandes pueden esperar mientras otros hacen las inversiones y cometen los errores iniciales, para después responder con más eficacia y mayores recursos.

Subcontratación

La *subcontratación* o *outsourcing de servicios empresariales* (*business-process outsourcing*, BPO) es una nueva actividad comercial que crece rápidamente y que realizan empresas al hacerse cargo de las operaciones funcionales, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicios al cliente e incluso marketing de otras empresas. Son cada vez más las compañías que eligen subcontratar sus operaciones funcionales por varias razones: **1.** es menos costoso, **2.** permite a la empresa enfocarse en su actividad comercial principal y **3.** permite a la empresa ofrecer mejores servicios. Otras ventajas de la subcontratación son que la estrategia **1.** permite a la empresa alinearse con los “mejores proveedores del mundo” que se dedican a desempeñar las tareas especiales, **2.** otorga flexibilidad a la empresa si las necesidades de los clientes cambiaran inesperadamente y **3.** permite a la empresa concentrarse en otras actividades internas de la cadena de valor, que son esenciales para conservar la ventaja competitiva. La subcontratación es un medio para lograr estrategias que son similares a la asociación y a la empresa conjunta. Según el *Wall Street Journal*, el mercado mundial de la subcontratación aumentó un 10.5% en 2003, para llegar a \$122 mil millones y se espera que sobrepase los \$173 mil millones para 2007.³⁸

Dos de las muchas empresas que ofrecen servicios de subcontratación en la actualidad son IBM y Affiliated Computer Services (ACS). IBM tiene un contrato de \$400 millones por 10 años para hacerse cargo de las tareas de recursos humanos de Procter & Gamble. ACS generó casi el 70% de sus ingresos de \$3,800 millones en 2003 por servicios de subcontratación, un 63% más que en 2002. ACS se hace cargo de todos los recursos humanos de Motorola, pero también realiza un extenso trabajo de subcontratación para organizaciones gubernamentales e incluso instituciones académicas.

Muchas empresas, como Visteon Corp. que tiene su sede en Dearborn, Michigan, y J. P. Morgan Chase & Co., subcontratan sus operaciones computacionales con IBM, que compete con empresas como Electronic Data Systems y Computer Sciences Corp., en el negocio de subcontratación de computadoras. 3M Corp., en 2004, subcontrató todas sus operaciones de fabricación a Flextronics International Ltd. de Singapur o Jabil Circuit en Florida. 3M también está subcontratando todo el diseño y fabricación de productos estandarizados económicos de gran volumen al construir un nuevo centro de diseño en Taiwán.

Las compañías estadounidenses y europeas han subcontratado su fabricación, apoyo técnico y trabajo administrativo por más de una década, pero la mayoría insiste en conservar las actividades de investigación y desarrollo dentro de sus propias instalaciones. Sin embargo, en la actualidad un número creciente de empresas está subcontratando su diseño de productos con compañías asiáticas. China e India se están convirtiendo en proveedores importantes de propiedad intelectual. Para diversas empresas, entre las que se encuentran Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco y Nortel, el diseño de agendas electrónicas en la actualidad se subcontrata en un 70%, los diseños de computadoras portátiles se subcontratan en un 65%, los diseños de cámaras digitales en un 30% y los de teléfonos celulares en un 20%.³⁹ Las compañías asiáticas líderes en diseño incluyen a HTC, Compal, Inventec, Quanta,

Wistron, Asustek, Sanyo, Premier, Altek, Primax, Cellon, BenQ, Gemtek, Delta, CyerTAN y Huawei. Las empresas asiáticas se han convertido en fuerzas importantes para casi todos los dispositivos tecnológicos, desde computadoras portátiles y televisores de alta definición hasta reproductores de música en formato MP3 y cámaras digitales. Procter & Gamble tiene el objetivo de que el 50% de sus ideas de nuevos productos se generen fuera de la empresa para 2010, en comparación con el 20% en 2005. Como se indica en la sección Perspectiva global, India se ha convertido en un país en auge para la subcontratación.

En la industria de las líneas aéreas, la subcontratación del trabajo de mantenimiento y reparación casi se duplicó de 2002 a 2004 para muchas empresas de transporte de pasajeros, incluyendo Jet Blue (del 39 al 63%), United (del 33 al 54%), ATA (del 22 al 43%), Air Tran (del 31 al 46%) y Frontier (del 20 al 33%).⁴⁰ Southwest subcontrata el 64% de su trabajo de mantenimiento y reparación, comparado con el 80% de Alaska Airlines, el 72% de American West y el 60% de US Airways.



PERSPECTIVA GLOBAL

El atractivo de India crece vertiginosamente

Hace 10 años, India era tan poco competitiva que las bandas transportadoras del puerto de Mumbai (antes conocido como Bombay) sólo tenían una dirección: descargar los bienes de los barcos que llegaban. En la actualidad, esas bandas tienen dos direcciones, y son más los productos que salen de Mumbai que los que entran. Esas bandas simbolizaban la falta de caminos, líneas de ferrocarril congestionadas, malas pistas en los aeropuertos más importantes y altas tasas salariales de India. Actualmente este país es un lugar en auge para la actividad comercial. Las empresas indias son muy eficientes y están enfocadas en generar rendimiento para los accionistas en comparación con las empresas chinas, que se centran en la participación de mercado. Intel planea construir una enorme planta de fabricación de chips en Nueva Delhi en vez de ubicarla en China o Vietnam. Actualmente la mayoría de los empleados de Intel en India trabajan en Bangalore, Mumbai y Nueva Delhi.

Reliance Energy Ltd. comenzó a construir una planta eléctrica de \$11 mil millones en el estado oriental de Orissa, en una acción para ayudar a satisfacer el aumento repentino de demanda de energía del país. La energía eléctrica es un problema en India, donde casi la mitad de la población no tiene acceso a la electricidad. También en Orissa, Posco está construyendo una planta acerera de \$12 mil millones, la cual constituye la inversión extranjera más grande en India hasta la fecha. En el estado de Maharashtra, la energía sólo se suministra durante nueve horas diarias en algunas áreas. Aunque India ocupa el cuarto lugar en reservas de carbón del mundo, la extracción de ese recurso es de dominio exclusivo del ineficiente y ferozmente protegido monopolio estatal Coal India Ltd. Los sindicatos de los trabajadores del carbón de India, preocupados por la pérdida de empleos, amenazan con huelgas nacionales si se estimula la producción de carbón.

En el negocio de las bebidas alcohólicas destiladas, India consume mucho whisky, pero no cerveza. India es uno de los últimos mercados importantes donde el consumo de whisky supera considerablemente al de cerveza. Incluso los rusos han comenzado a beber más cerveza que vodka en años recientes. El tamaño del mercado de cerveza en el año 2004 (en millones de galones) fue de 6,300 en Estados Unidos, de 7,300 en China y de tan sólo de 200 en India, aunque la población de esos tres países en 2005 (en millones) fue de 300, 1,300 y 1,100, respectivamente. En India sólo existen 50,000 bares y licorerías en todo el país y se aplica una prohibición impuesta por el gobierno a la publicidad de todo tipo de licor. Los impuestos a la cerveza en India son excepcionalmente altos comparados con los impuestos al whisky, lo cual también fomenta el consumo de este último. Sin embargo, las cerveceras, como SAP Miller India y Scottish & Newcastle PLC, están observando el enorme mercado sin explotar de India y se están expandiendo con gran fuerza hacia allá.

India es un país educado, joven y democrático con una economía en auge. Más de la mitad de su población tiene menos de 25 años y los analistas esperan que la demanda de bienes y servicios, como los bancarios, de telecomunicaciones y automotores, crezca considerablemente en los próximos 10 años.

Fuente: Adaptado de Henny Sender, "India Comes of Age, as Stronger Returns Lure Foreign Capital", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2005, p. A2. También, John Larkin y Eric Bellman, "Reliance Project Could Help Fill India Energy Void", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. A12; Cris Prystay, "India's Brewers Cleverly Dodge Alcohol-Ad Ban", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2005, p. B1; John Larkin, "India's Energy Woes Go Deep", *Wall Street Journal*, 11 de julio de 2005, p. A11.

La administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales

El proceso de administración estratégica se está utilizando eficazmente en muchas organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, como en Girl Scouts, Boy Scouts, la Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas y médicas, empresas de servicios públicos, bibliotecas, entidades gubernamentales e iglesias. Por sorprendente que parezca, el sector de las organizaciones sin fines de lucro es el empleador más grande de Estados Unidos. Muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas y corporaciones privadas en términos de innovación, motivación, productividad y administración estratégica. Para obtener muchos ejemplos de práctica de planeación estratégica en organizaciones sin fines de lucro, haga clic en el vínculo de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com.

Comparadas con las empresas lucrativas, las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales prácticamente dependen por completo del financiamiento externo. Para estas organizaciones en especial, la administración estratégica constituye un excelente vehículo para formular y justificar las peticiones de apoyo financiero que necesitan.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas están utilizando cada vez con mayor frecuencia las técnicas y conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, presidente de la Universidad Carnegie Mellon, señala: “Creo que empleamos la administración estratégica mejor que cualquier otra empresa que conozco”. El desplazamiento de la población dentro de Estados Unidos, que está migrando del noreste y la región central del norte hacia el sureste y oeste es apenas uno de los diversos factores que están generando temor en las instituciones educativas que no se han preparado para los cambios en la población escolar. Las afamadas universidades en el noreste de Estados Unidos (la *Ivy League*, conformada por las universidades Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Princeton, Yale y de Pennsylvania) están reclutando más alumnos en el sureste y oeste de ese país. Esta tendencia representa un cambio significativo en el clima competitivo para atraer a los mejores graduados de bachillerato cada año.

La primera escuela de derecho por Internet, la Escuela de Derecho de la Universidad Concord, cuenta con casi 200 estudiantes que tienen acceso a las clases a cualquier hora y pueden comunicarse por ese medio en horas fijas con los profesores. Los grados que otorgan las universidades *online* se están volviendo más comunes y representan una amenaza para las universidades tradicionales. “Ahora ya puedes acostar a los niños y luego asistir a la escuela de derecho”, comenta Andrew Rosen, director de operaciones de Kaplan Education Centers, una filial de la Washington Post Company, que es dueña de Concord. Pero Concord no está acreditada por la Asociación Estadounidense de Abogados, que prohíbe el estudio por correspondencia y requiere de más de 1,000 horas de tiempo de clase en un aula.

Para encontrar una lista de planes estratégicos de universidades, haga clic en el vínculo de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com y revise los sitios académicos.

Organizaciones médicas

La industria estadounidense de hospitales, que genera ganancias por \$200 mil millones, está experimentando una disminución de márgenes, exceso de capacidad, sobrecarga burocrática, estrategias de diversificación mal planeadas e implementadas, costos de servicios de salud cada vez más altos, reducciones del apoyo federal y una elevada rotación de administradores. La severidad de este problema se ve acentuada por una disminución del 20% anual de pacientes hospitalizados a nivel nacional. Estos índices cada vez más bajos de ocupación, las desregulaciones y la consecuente aceleración en el aumento de las organizaciones del cuidado de la salud, las organizaciones de proveedores preferentes, los centros de cuidados de urgencias, los centros de cirugía para pacientes externos, los centros de diagnóstico, las clínicas especializadas y las prácticas grupales son otras amenazas importantes que enfrentan los hospitales en la actualidad. Muchas instituciones médicas

privadas y públicas enfrentan problemas financieros como resultado de adoptar por tradición un enfoque reactivo y no proactivo para desenvolverse en su industria.

Los hospitales, que en un principio se dedicaban a albergar a desahuciados de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y enfermedades infecciosas, están creando nuevas estrategias en la actualidad conforme los avances en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades crónicas están desplazando esa primera misión. Los hospitales empiezan a llevar los servicios a los pacientes en la misma medida en que llevan a los pacientes a los hospitales; el cuidado de la salud se concentra cada vez más en los hogares y las comunidades residenciales, no en los hospitales. El cuidado de enfermedades crónicas requerirá de instalaciones de tratamiento diario, supervisión mediante equipo electrónico en casa, servicios ambulatorios fáciles de usar, redes de servicio descentralizadas y pruebas de laboratorio. Para que una estrategia hospitalaria tenga éxito en el futuro, requerirá de una colaboración renovada y más profunda con los médicos, que son parte fundamental del bienestar que ofrecen los hospitales, y una reasignación de recursos para cuidados intensivos y crónicos en los entornos del hogar y la comunidad.

Las estrategias actuales que se siguen en muchos hospitales incluyen crear servicios de cuidados de la salud en casa, establecer casas de reposo y fundar centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están siguiendo incluyen adquirir servicios de ambulancias, de eliminación de desechos y de diagnóstico. Cada año, millones de personas investigan en Internet información sobre padecimientos, lo que está provocando un cambio drástico en el equilibrio de poder entre el doctor, el paciente y los hospitales.⁴¹ El número de personas que utilizan Internet para obtener información médica se está disparando. Un paciente muy motivado que utiliza Internet tal vez llegue a conocer más sobre un tema en particular que su propio doctor, porque nadie puede mantenerse al día de los resultados y alcances del equivalente a miles de millones de dólares en investigación médica que se reportan cada semana por ese medio. Actualmente los pacientes a menudo entran a los consultorios de los médicos llevando consigo carpetas con los artículos más recientes sobre la investigación y las opciones de tratamiento para sus enfermedades. En sitios Web como America's Doctor (www.americasdoctor.com), los consumidores pueden dialogar con un médico las 24 horas del día. Los sitios Web de salud de calidad están proliferando, impulsados por inversiones de muchas empresas como Microsoft, AOL, Reader's Digest y CBS. Las empresas farmacéuticas, como Glaxo Wellcome, participan cada vez más en Internet, lo mismo que los hospitales. Todo el panorama estratégico de servicios de salud está cambiando a causa de Internet. Hace poco Intel comenzó a ofrecer un nuevo servicio médico seguro por medio del cual los doctores y pacientes realizan una actividad comercial por Internet, como compartir resultados de pruebas médicas y prescribir medicamentos. Las 10 estrategias hospitalarias más exitosas en la actualidad proveen instalaciones gratuitas para centros de cirugía a pacientes externos, centros de diagnóstico y cirugía a pacientes externos, centros de rehabilitación física, servicios del cuidado de la salud en casa, centros de rehabilitación cardiaca, servicios de proveedores preferentes, servicios de medicina industrial, servicios médicos para mujeres, unidades de enfermería especializada y servicios psiquiátricos.⁴²

Organizaciones y departamentos gubernamentales

Las organizaciones y los departamentos federales, estatales, del condado y municipales, como los departamentos de policía, cámaras de comercio, asociaciones forestales y departamentos de salud, son responsables de la formulación, implementación y evaluación de estrategias que utilizan el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Por lo general, se rigen por los conceptos de administración estratégica y por eso se utilizan ampliamente para permitir a las organizaciones gubernamentales ser más eficaces y eficientes. Para encontrar una lista de los planes estratégicos de las organizaciones gubernamentales, haga clic en los vínculos de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com y busque los sitios del gobierno.

Los estrategias de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus contrapartes de las empresas privadas. Las empresas públicas no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. Los estrategias gubernamentales suelen tener poca libertad para modificar las misiones de la or-

ganización o redirigir los objetivos de ésta. Los legisladores y políticos a menudo tienen un control directo o indirecto sobre las decisiones y recursos más importantes. Las cuestiones estratégicas se analizan en los medios de comunicación y las legislaturas. Los asuntos se politizan, dando como resultado menos alternativas de opción estratégica. En la actualidad la administración de las empresas del sector público es más predecible que nunca.

Las organizaciones y departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a sus empleados les entusiasma tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica y así ejercer un efecto en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de estas instituciones. Además, las entidades gubernamentales están utilizando el enfoque de la administración estratégica para formular y revisar las peticiones formales de fondos adicionales.

Administración estratégica en pequeñas empresas

La administración estratégica es esencial para el éxito de las grandes empresas, pero ¿qué pasa con las pequeñas? El proceso de administración estratégica es igualmente importante para las pequeñas empresas. Desde el instante de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, incluso si ésta sólo surge como resultado de las operaciones cotidianas. Aun si se lleva a cabo de manera informal o por un solo dueño o empresario, el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Datos recientes muestran claramente que un creciente número de hombres y mujeres en Estados Unidos están iniciando sus propios negocios. Esto significa que cada vez más individuos se están volviendo estrategas. Los despidos corporativos generalizados han contribuido a esta explosión de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Diversos artículos de diarios y revistas se han enfocado en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica en las pequeñas empresas.⁴³ De estos artículos se desprende una conclusión importante: la falta de conocimientos de administración estratégica es un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas. Otro problema al que las pequeñas empresas se enfrentan a menudo en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica es la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y el marco de referencia cognoscitivo diario. La investigación también indica que la administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes, pero que las primeras que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen.⁴⁴

VISITE INTERNET

Este sitio presenta 60 planes comerciales de muestra para pequeñas empresas.

(www.bplans.com/sp/index.cfm?a=bc)

CONCLUSIÓN

El principal atractivo de cualquier enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará el desempeño de la organización. Esto es especialmente cierto en lo que respecta a la administración estratégica. Por medio de la participación en actividades de administración estratégica, los gerentes y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de una organización. La administración estratégica permite a las organizaciones ser eficientes, pero también algo más importante: les permite ser eficaces. Si bien la administración estratégica no garantiza el éxito de una organización, el proceso permite una toma de decisiones proactiva en vez de una reactiva. Para algunas organizaciones, la administración estratégica representa un cambio radical en la filosofía, por lo que es necesario capacitar a los estrategas para que se anticipen y respondan de manera constructiva a las cuestiones y preguntas que surjan. Las 16 estrategias que se analizan en este capítulo representan un nuevo comienzo para muchas empresas, en especial si los gerentes y empleados de la organización comprenden y apoyan el plan de acción.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Acuerdos de cooperación (p. 193)	Estrategia de combinación (p. 171)	Liquidación (p. 186)
Adquisición (p. 197)	Estrategias de diversificación (p. 180)	Mercados turbulentos de alta velocidad (p. 193)
Bancarrota (p. 185)	Estrategias de integración (p. 174)	Objetivos a largo plazo (p. 168)
Compra apalancada (p. 198)	Estrategias genéricas (p. 188)	Penetración de mercado (p. 177)
Desarrollo de mercado (p. 178)	Estrategias intensivas (p. 177)	Reducción (p. 184)
Desarrollo de productos (p. 179)	Franquicias (p. 174)	Subcontratación de servicios empresariales (BPO) (p. 201)
Desintegración (p. 176)	Fusión (p. 197)	Toma de control (p. 197)
Desinversión (p. 186)	Fusión amistosa (p. 197)	Toma de control hostil (p. 197)
Diferenciación (p. 188)	Integración directa (p. 174)	Ventajas de ser el primero en entrar al mercado (p. 200)
Diversificación no relacionada (p. 180)	Integración hacia atrás (p. 175)	
Diversificación relacionada (p. 180)	Integración horizontal (p. 176)	
Empresa conjunta (p. 193)	Integración vertical (p. 174)	
Enfoque (p. 188)	Liderazgo de costos (p. 188)	

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿En qué se diferencia la formulación de la estrategia para una pequeña empresa con la de una gran empresa? ¿En qué se diferencia para una empresa con fines de lucro comparada con una sin fines de lucro?
2. Dé ejemplos recientes de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.
3. Dé ejemplos recientes de integración directa, hacia atrás y horizontal.
4. Dé ejemplos recientes de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de un conglomerado.
5. Dé ejemplos recientes de empresa conjunta, reducción, desinversión y liquidación.
6. ¿Cree que las tomas de control hostiles son poco éticas? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
8. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia de integración?
9. ¿En qué se diferencia la administración estratégica en las organizaciones con fines de lucro de la administración estratégica en las no lucrativas?
10. ¿Por qué no es aconsejable seguir muchas estrategias al mismo tiempo?
11. Los consumidores pueden comprar por Internet calzado deportivo, alimentos, vehículos, barcos y seguros. ¿Existen productos en la actualidad que no se puedan comprar en Internet? ¿Cuál es la consecuencia de esta modalidad de ventas para los minoristas tradicionales?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa se fusione con su empresa rival?
13. ¿Estados Unidos es líder a nivel internacional en el surgimiento de pequeñas empresas?
14. Visite el sitio Web del software de planeación estratégica CheckMATE en www.checkmateplan.com y analice los beneficios que ahí se ofrecen.
15. Compare y contraste los objetivos financieros con los objetivos estratégicos. En su opinión, ¿cuál de los dos tipos es más importante? ¿Por qué?
16. Dibuje el organigrama de una compañía de dos divisiones que incluya un director general, de operaciones, de información, de estrategia, de finanzas, de marketing, un administrador de recursos humanos, un director de I&D y dos presidentes de división. *Una pista:* los presidentes de división se reportan ante el director de operaciones.
17. ¿En qué se diferencian los niveles de estrategia de una empresa grande de los de una pequeña empresa?
18. Mencione 10 tipos de estrategias. Dé un ejemplo hipotético de cada una.
19. Analice la naturaleza, las ventajas y desventajas de una “fusión amistosa” en comparación con las de una “toma de control hostil” al adquirir otra empresa. Dé ejemplos de cada una.
20. Defina y explique “las ventajas de ser el primero en entrar al mercado”.
21. Defina y explique la “subcontratación” (*outsourcing*).
22. Analice el negocio de ofrecer por Internet licenciaturas y maestrías en administración de empresas.
23. ¿Qué estrategias son mejores para los mercados turbulentos y de alta velocidad?

NOTAS

1. John Byrne, "Strategic Planning—It's Back", *Business Week*, 26 de agosto de 1996, p. 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1981. Reimpreso con permiso del editor.
3. R. Kaplan y D. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, p. 147.
4. F Hansen y M. Smith, "Crisis in Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons*, enero-febrero de 2003, p. 9.
5. Jeff Bailey, "Franchisees Group to Take Control", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2002, p. B2.
6. Adaptado de F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?", *Managerial Planning* 33, núm. 4, enero-febrero de 1985, pp. 14-17, 22.
7. *Ibid.*
8. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3, invierno de 1987, p. 45.
9. David, *Op. cit.*
10. *Ibid.*
11. Bruce Stanley, "United Parcel Service to Open a Hub in Shanghai", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005, p. B2.
12. David, *Op. cit.*
13. *Ibid.*
14. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 241.
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 53-57, 318-319.
16. "The Samsung Way", *Business Week*, 16 de junio de 2003, pp. 56-60.
17. Sheila Muto, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2001, pp. B1, B8.
18. David, *Op. cit.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. Michael Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 97. También, Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 117.
24. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, pp. 125-126.
25. Porter, *Op. cit.*, pp. 160-162.
26. Thompson, Strickland y Gamble, *Op. cit.*, pp. 129-130.
27. *Ibid.*, p. 134.
28. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, núm. 4, julio-agosto de 1986, p. 10.
29. Matthew Schiffrin, "Partner or Perish", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 26.
30. *Ibid.*, p. 28.
31. Nikhil Hutheesing, "Marital Blisters", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 32.
32. *Ibid.*, p. 32.
33. Steven Rattner, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 1999, p. A22; Nikhil Deogun, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 1999, p. C1.
34. J. A. Schmidt, "Business Perspective on Mergers and Acquisitions", en J. A. Schmidt, ed., *Making Mergers Work*, Alexandria, VA, Society for Human Resource Management, 2002, pp. 23-46.
35. Joel Millman, "Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001", *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2002, p. A2.
36. Robert Davis, "Net Empowering Patients", *USA Today*, 14 de julio de 1999, p. 1A.
37. M. J. Gannon, K. G. Smith y C. Grimm, "An Organizational Information-Processing Profile of First Movers", *Journal of Business Research* 25, 1992, pp. 231-241; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9, verano de 1988, pp. 41-58.
38. Jeffrey Covin, Dennis Slevin y Michael Heeley, "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth", *Journal of Business Venturing* 15, núm. 2, marzo de 1999, pp. 175-210.
39. Peter Loftus, "Outsourcing Gets Expanded Uses by Businesses", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2003, p. B13B.
40. Pete Engardio y Bruce Hinhorn, "Outsourcing", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, p. 88.
41. Andy Pasztor, "Airline Turmoil Raises Safety Issues", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. D5.
42. *Hospital*, 5 de mayo de 1991, p. 16.
43. Algunos artículos son: Keith D. Brouthers, Floris Andriessen e Igor Nicolaes, "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies", *Long Range Planning* 31, 1998, pp. 130-138; Javad Kargar, "Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms",

Mid-Atlantic Journal of Business 32, núm. 1, 1996, pp. 19-35; Michael J. Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning* 31, núm. 6, 1998, pp. 848-856; Larry R. Smeltzer, Gail L. Fann y V. Neal Nikolaisen, "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management* 26, núm. 3, 1988, pp. 55-63; y

Michael P. Steiner y Olaf Solem, "Factors for Success in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management* 26, núm. 1, 1988, pp. 51-57.

44. Anne Carey y Grant Jerding, "Internet's Reach on Campus", *USA Today*, 26 de agosto de 1999, p. A1; Bill Meyers, "It's a Small-Business World", *USA Today*, 30 de julio de 1999, pp. B1-2.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

Akgün, Ali E., Gary S. Lynn y John C. Byrne. "Taking the Guesswork Out of New Product Development: How Successful High-Tech Companies Get That Way", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 4, 2004, p. 41.

Anslinger, Patricia y Justin Jenk. "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 18.

Arino, A. y J. J. Reuer. "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 3, agosto de 2004, p. 37.

Baxendale, S. J. "Outsourcing Opportunities for Small Business: A Quantitative Analysis", *Business Horizons* 47, núm. 1, enero-febrero de 2004, p. 51.

Carow, K., R. Heron y T. Saxton. "Do Early Birds Get the Returns? An Empirical Investigation of Early-Mover Advantages in Acquisitions", *Strategic Management Journal* 25, núm. 6, junio de 2004, p. 563.

Chatterjee, Sayan. "Core Objectives: Clarity in Designing Strategy", *California Management Review* 47, núm. 2, invierno de 2005, p. 33.

de Camara, Don y Punit Renjen. "The Secrets of Successful Mergers: Dispatches from the Front Lines", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 3, 2004, p. 10.

Epstein, Marc J. "The Determinants and Evaluation of Merger Success", *Business Horizons* 48, núm. 1, enero-febrero de 2005, p. 37.

Franko, L. G. "The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms, 1980-2000", *Business Horizons* 47, núm. 4, julio-agosto de 2004, p. 41.

Gerwin, Donald. "Coordinating New Product Development in Strategic Alliances", *The Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, p. 241.

Goerzen, A. y P. W. Beamish. "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise

Performance", *Strategic Management Journal*, núm. 4, abril 2005, p. 333.

- Hoang, H. y F. T. Rothaermel. "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance", *The Academy of Management Journal* 48, núm. 2, abril de 2005, p. 332.
- Jagersma, Pieter Klaas. "Cross-Border Alliances: Advice from the Executive Suite", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 41.
- Karim, Samina y Will Mitchell. "Innovating Through Acquisition and Internal Development: A Quarter-Century of Boundary Evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning* 37, núm. 6, diciembre de 2004, p. 525.
- Khanna, T., K. G. Palepu y J. Sinha. "Strategies That Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review*, junio de 2005, p. 63.
- Kim, H., R. E. Noskisson y W. P. Wan. "Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms", *Strategic Management Journal* 25, núm. 7, julio de 2004, p. 613.
- Krishnan, R. A., S. Joshi y H. Krishnan. "The Influence of Mergers on Firms' Product-Mix Strategies", *Strategic Management Journal* 25, núm. 6, junio de 2004, p. 587.
- Kumar, M. V. S. "The Value from Acquiring and Divesting a Joint Venture: A Real Options Approach", *Strategic Management Journal* 26, núm. 4, abril de 2005, p. 321.
- Lu, J. W. y P. W. Beamish. "International Diversification and Firm Performance: The SCurve Hypothesis", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 4, agosto de 2004, p. 598.
- Makino, S., T. Isobe y C. M. Chan. "Does Country Matter?", *Strategic Management Journal* 25, núm. 10, octubre de 2004, p. 1027.
- Miller, D. J. "Firms' Technological Resources and the Performance Effects of Diversification: A

- Longitudinal Study”, *Strategic Management Journal* 25, núm. 11, noviembre de 2004, p. 1097.
- Morrow Jr., J. L., Richard A. Johnson y Lowell W. Busenitz. “The Effects of Cost and Asset Retrenchment of Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm’s Competitive Environment”, *Journal of Management* 30, núm. 2, 2004, p. 189.
- Pearce II, J. A. y R. B. Robinson, Jr. “Hostile Takeover Defenses That Maximize Shareholder Wealth”, *Business Horizons* 47, núm. 5, septiembre-octubre de 2004, p. 15.
- Power, Mark, Carlo Bonifazi y Kevin Desouza. “The Ten Outsourcing Traps to Avoid”, *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 37.
- Reuer, J. J. y T. W. Tong. “Real Options in International Joint Ventures”, *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 403.
- Sampson, R. C. “The Scope and Governance of International R&D Alliances”, *Strategic Management Journal* 25, núm. 8-9, agosto-septiembre de 2004, p. 723.
- Sheremata, Willow A. “Competing Through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers”, *The Academy of Management Review* 29, núm. 3, julio de 2004, p. 359.
- Shimizu, Katsuhiko y Michael A. Hitt. “What Constrains or Facilitates Divestitures of Formerly Acquired Firms? The Effects of Organizational Inertia”, *Journal of Management* 31, núm. 1, febrero de 2005, p. 50.
- Suárez, F. y G. Lanzolla. “Best Practice: The Half-Truth of First-Mover Advantage”, *Harvard Business Review*, abril de 2005, p. 121.
- Vestring, T., T. Rouse y S. Rovit. “In Practice: Integrate Where It Matters”, *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 15.
- Williamson, P. J. “Strategies for Asia’s New Competitive Game”, *Journal of Business Strategy* 26, núm. 2, 2005, p. 37.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 5A

¿Qué estrategias debe seguir Google en 2006-2007?

OBJETIVO

Al analizar un caso de política empresarial, usted deberá encontrar información acerca de las estrategias actuales y planeadas de la empresa en cuestión. Comparar lo que se planea con *lo que usted recomienda* es una parte importante del análisis de casos. No recomiende lo que la empresa en realidad planea, a menos que un análisis profundo de la situación revele que esas estrategias se encuentran entre las mejores de todas las alternativas factibles. Este ejercicio le ayudará a adquirir experiencia en realizar investigaciones en bibliotecas e Internet con el fin de determinar lo que debe hacer Google en 2006.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Busque los sitios de Google y Yahoo! en Internet. Encuentre artículos recientes acerca de las empresas de la industria. Busque información en las publicaciones de Moody's, Dun & Bradstreet y Standard & Poor's. Visite el sitio finance.yahoo.com y el sitio www.strategyclub.com.

Step 2 Resuma sus hallazgos en un informe de tres páginas con el título "Estrategias para Google en 2006".

Ejercicio experiencial 5B

Examinar artículos sobre estrategias

OBJETIVO

Los artículos sobre estrategias se pueden encontrar en diarios, revistas y publicaciones especializadas. Al leer y estudiar artículos sobre estrategias, usted comprenderá mejor el proceso de administración estratégica. Varias de las mejores publicaciones especializadas en las que encontrará artículos sobre estrategias corporativas son *Advanced Management Journal*, *Business Horizons*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal*. Estas publicaciones se dedican a reportar los resultados de investigaciones empíricas de administración; en ellas se aplican los conceptos de administración estratégica para compañías e industrias específicas, además de que se introducen nuevas técnicas de administración estratégica y se presentan estudios de caso breves de empresas seleccionadas.

Otras buenas publicaciones en donde aparecen artículos de 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 especializadas, muchas revistas publican regularmente información que se enfoca en las estrategias empresariales. Varias de las mejores revistas en donde a menudo aparecen artículos de estrategias aplicadas son *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Inc.* e *Industry Week*. Periódicos como *USA Today*, *Wall Street Journal*, *Nueva York Times* y *Barrons* informan los hechos relacionados con estrategias en el preciso momento en que ocurren (por ejemplo, la formación de una empresa conjunta, una declaración de bancarota, el inicio de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la venta de una división, la contratación o despido de un director general o un intento de toma de control hostil).

Juntos, las publicaciones especializadas, las revistas y los periódicos harán más emocionante el curso de administración estratégica. Permiten identificar y estudiar las actuales estrategias de organizaciones con y sin fines de lucro.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Acuda a la biblioteca de su universidad y busque algún artículo reciente que se enfoque en un tema de administración estratégica. Seleccione su artículo de alguna de las publicaciones especializadas que se mencionaron anteriormente, no de una revista. Fotocopie el artículo y llévelo a la clase.

Ejercicio experiencial 5C

*Clasificar algunas
estrategias del año 2005*

Paso 2 Dé un informe oral de tres minutos que resuma la información más importante de su artículo. Incluya comentarios que expresen su reacción personal a la información. Haga circular su artículo entre sus compañeros de clase.

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a comprender mejor varias estrategias al darle experiencia en clasificarlas. Esta habilidad le ayudará a utilizar las herramientas de formulación de estrategias que se presentan después. Considere las siguientes 12 estrategias del año 2005 (reales o posibles) de varias empresas:

1. El minorista Big Lots entra a México.
2. El productor de alimentos Campbell Soup inicia operaciones masivas de producción de jitomate.
3. Delta Air Lines adquiere una empresa de cruceros.
4. El minorista especializado Gap entra al negocio de la radiodifusión.
5. La empresa de subastas *online* eBay adquiere una empresa de subastas *online* en Rusia.
6. McDonald's, el gigante de los alimentos, cierra 100 restaurantes y despide a 2,000 empleados.
7. General Electric vende su división de comunicaciones NBC.
8. Hilton Hotels adquiere un gran fabricante de muebles.
9. Ford Motor Company adquiere sus concesionarios de automóviles.
10. El fabricante de aparatos eléctricos Maytag lanza al mercado un refrigerador inalámbrico.
11. La empresa de medicamentos Eli Lilly duplica su número de vendedores.
12. La empresa deportiva Nike entra en el negocio de la fabricación de barcos.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel aparte, numere del 1 al 12. Estos números corresponden a las estrategias descritas.
- Paso 2** ¿Qué tipo de estrategia describe mejor cada una de las 12 acciones citadas? Anote sus respuestas.
- Paso 3** Intercambie su trabajo con un compañero de clase y califíquelo mientras su instructor da las respuestas correctas.

Ejercicio experiencial 5D

*¿Qué tan riesgosas son
varias estrategias
alternativas?*

OBJETIVO

Este ejercicio se enfoca en qué tan riesgosas son diversas estrategias alternativas para las organizaciones que las siguen. Los diferentes grados de riesgo se basan principalmente en grados variables de *externalidad*, la cual se define como una serie de movimientos que se alejan de la actividad comercial actual para adentrarse en nuevos mercados y productos. En general, cuanto mayor es el grado de externalidad, hay mayor probabilidad de pérdida como resultado de acontecimientos inesperados. Las estrategias de alto riesgo son generalmente menos atractivas que las de bajo riesgo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel aparte, numere verticalmente del 1 al 10. Piense en que el 1 corresponde al “más riesgoso”, 2 es “el segundo más riesgoso” y así sucesivamente hasta el 10, que corresponde al “menos riesgoso”.

- Paso 2** Escriba las siguientes estrategias junto al número apropiado para indicar qué tan riesgosas cree que son las siguientes estrategias: integración horizontal, diversificación relacionada, liquidación, integración directa, integración hacia atrás, desarrollo de productos, desarrollo de mercado, penetración de mercado, reducción y diversificación no relacionada.
- Paso 3** Califique su trabajo conforme el maestro le da las respuestas correctas y fundamentos de apoyo. Cada respuesta correcta vale 10 puntos.

**Ejercicio
experiencial 5E**
*Desarrollar estrategias
alternativas para mi
universidad*

OBJETIVO

Es importante que los representantes de todas las áreas de una universidad identifiquen y analicen las estrategias alternativas que puedan beneficiar al cuerpo docente, estudiantes, ex alumnos, personal y otros grupos. Al realizar este ejercicio, observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planeación es más importante que el documento.*

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Recuerde o ubique los factores de oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas que identificó como parte del ejercicio experiencial 1D. Si no realizó ese ejercicio, analice con la clase los factores externos e internos importantes que enfrenta su universidad.
- Paso 2** Identifique y escriba en el pizarrón estrategias alternativas que sienta que podrían beneficiar a su universidad. Las acciones que proponga deben permitir a la institución capitalizar fortalezas determinadas, mejorar para dejar atrás ciertas debilidades, evitar amenazas externas y aprovechar oportunidades externas específicas. Anote 12 posibles estrategias y numérelas conforme las escriban en el pizarrón.
- Paso 3** En una hoja de papel aparte, numere del 1 al 12. Todos en la clase calificarán individualmente las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 a 3, donde 1 = *no apoyo esta estrategia*, 2 = *soy neutral con respecto a esta estrategia* y 3 = *apoyo mucho esta estrategia*. Al calificar las estrategias, esté consciente de que su institución no puede hacer todo lo deseado o potencialmente benéfico.
- Paso 4** Pase al pizarrón y registre sus puntuaciones en una columna junto a la estrategia respectiva. Todos en la clase deben hacer este ejercicio, tal vez pasar al pizarrón por filas.
- Paso 5** Sume las puntuaciones de cada estrategia para obtener una lista de orden de prioridades de estrategias recomendadas. Esta lista de prioridades refleja el conocimiento colectivo de su clase. Las estrategias con las puntuaciones más altas se consideran las mejores.
- Paso 6** Analice cómo este proceso podría permitir que las organizaciones consigan la comprensión y el compromiso de los individuos.
- Paso 7** Comparta los resultados de su clase con un administrador de la universidad y pídale sus comentarios con respecto al proceso y las estrategias recomendados.

**Ejercicio
experiencial 5F**
*Lecciones sobre cómo
hacer negocios
globalmente*

OBJETIVO

El objetivo de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que han aprendido las empresas locales que realizan negocios internacionalmente.

INSTRUCCIONES

Comuníquese por teléfono con algunos líderes locales de negocios. Encuentre al menos tres empresas que realicen operaciones internacionales o exportaciones. Visite al propietario o gerente de cada una y pídale que le cuente algunas lecciones importantes que su empresa haya aprendido al efectuar negocios a nivel internacional. Anote estas lecciones en papel e informe de sus hallazgos a sus compañeros de clase.