

# **Tema 8: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Libro 100. ADE.08.Estrategia**  
**Esteban Fernández Sánchez**  
**Borrador actualizado: Septiembre 2015**

1. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA
2. MARCO CONCEPTUAL
  - 2.1. Creación de la estrategia
    - 2.1.1. Factores que moldean la estrategia
    - 2.1.2. Componentes de la estrategia
    - 2.1.3. Tipos de estrategia
  - 2.2. Puesta en práctica
  - 2.3. Estrategia deliberada versus emergente
3. FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA
  - 3.1. Posición en el mercado
  - 3.2. Enfoque basado en los recursos
4. ESTRATEGIA CORPORATIVA
  - 4.1. Modos de desarrollo
    - 4.1.1. Desarrollo interno
    - 4.1.2. Fusiones y adquisiciones
    - 4.1.3. Alianzas estratégicas
  - 4.2. Dirección del desarrollo
    - 4.2.1. Integración vertical
    - 4.2.2. Especialización
    - 4.2.3. Diversificación
  - 4.3. Cartera de negocios
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA
  - 5.1. Liderazgo en costes
  - 5.2. Diferenciación
  - 5.3. Enfoque

## 1. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia es de origen militar, ya que procede del griego *strategos*, que, a su vez, combina los vocablos *stratos* (ejército) y *ago* (dirigir). Tanto la estrategia empresarial como la militar persiguen obtener una superioridad sobre los contrarios. Se diferencian en que, mientras que la militar se apoya en la noción de conflicto, la estrategia empresarial lo hace en la de competencia. Así pues, la esencia de la estrategia empresarial es la forma de afrontar la competencia.

La planificación estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que determinan la rentabilidad a largo plazo de la empresa. En esencia, el proceso de planificación es el mismo para todos los gerentes, en todas las jerarquías de la organización, simplemente varía la dimensión, los marcos de tiempo, la especificidad y la frecuencia, siendo cada vez más pequeña a medida que el rango general disminuye. Se puede desglosar en tres componentes: formulación, puesta en práctica y control. La formulación debe especificar los objetivos de la empresa (qué lograr), la industria en la que desarrolla su actividad (dónde competir) y el despliegue de recursos que lleva a cabo para derrotar a sus rivales (cómo competir).

Un objetivo es un estado futuro deseado que la empresa trata de alcanzar. A menudo se le conoce como fin, porque representa las aspiraciones explícitas de lo que se intenta lograr. Los objetivos hay que formularlos para la empresa en su conjunto, así como para cada una de las divisiones y departamentos funcionales.

La empresa debe analizar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas con objeto de hacer frente a los cambios. Desde esta perspectiva, adquiere singular importancia el sector industrial donde la empresa compete y el mercado global en que está inmersa. La estructura del sector se ha utilizado para explicar el carácter duradero de los beneficios, mientras que el diferencial de beneficios en relación con los rivales viene dado por la posición competitiva que la empresa ocupa en el sector. Tres estrategias permiten alcanzar una posición competitiva ventajosa (Porter, 1980): liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

La empresa despliega los recursos a su alcance más allá de las necesidades actuales para orientarlos hacia un futuro deseado. Este despliegue o asignación de recursos posee tres características, que lo hace particularmente importante: a) condiciona el futuro de la empresa, b) compromete una ingente cantidad de fondos y c) es irreversible a corto plazo (incluso muchos de los recursos comprometidos se consideran una inversión irrecuperable o coste hundido). Desde esta perspectiva, la estrategia es un plan que integra el conjunto de acciones que lleva a cabo el gerente para lograr el objetivo propuesto, de manera que especifica los recursos necesarios para alcanzarlo o, lo que es lo mismo, un plan que determina cómo competir para lograr una superioridad sobre los rivales.

La puesta en práctica de la estrategia requiere diseñar una organización eficaz, que funcione de forma cohesionada y donde la comunicación y la interacción entre gerentes y trabajadores sea fluida y permanente. También conlleva la especificación de los planes tácticos u operativos, que detallan la forma de alcanzar los objetivos generales de

la organización. El liderazgo y el sistema de incentivos son igualmente asuntos de sumo interés. Finalmente, la planificación estratégica también se ocupa de controlar los resultados alcanzados con objeto de verificar el desempeño de la organización.

La planificación estratégica requiere, asimismo, incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Esto significa que los gerentes deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales. Por ejemplo, el despido de trabajadores puede reducir los costes y mejorar los beneficios a corto plazo, pero las implicaciones a largo plazo para la moral de los supervivientes y las relaciones con los clientes pueden ser negativas, provocando una caída de la productividad y de los beneficios.

Muchos estudios han explorado la relación entre la planificación y el desempeño (Miller y Cardinal, 1994). Con base en esos estudios podemos sacar las siguientes conclusiones. En primer lugar, la planificación formal en una organización suele significar mayores beneficios, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planificación y la debida instrumentación de los planes probablemente contribuyen más al alto desempeño que produce la ejecución de la planificación. Por último, en el caso de organizaciones donde los planes formales no desembocaron en un mejor desempeño a menudo la culpa fue del entorno.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

En el proceso creativo de la estrategia hay que tener en cuenta los factores que moldean la estrategia: a) los internos, donde destaca la cultura y b) los externos, donde adquiere singular importancia el sector industrial. Los componentes que conforman la estrategia son el eje alrededor del cual se crean las estrategias en los diferentes niveles jerárquicos: corporativo, negocio y funcional.

### **2.1. Creación de la estrategia**

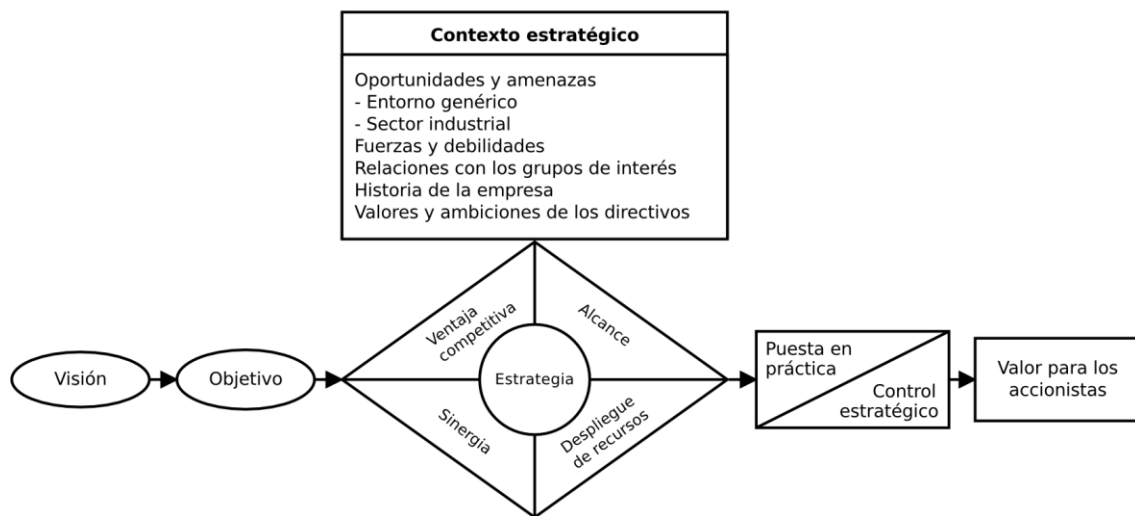
La estrategia está relacionada con las decisiones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos. La decisión es el proceso mediante el cual se elige en cada momento la alternativa que mejor permite alcanzar el objetivo deseado. Por ello, en ocasiones, la estrategia se identifica con el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras, describiendo este compromiso necesariamente una asignación de recursos. De hecho, las acciones expresan de qué forma se lograrán los objetivos de la organización (figura 1).

#### **2.1.1. Factores que moldean la estrategia**

Existen una serie de factores externos e internos que afectan a la creación de una estrategia, sea cual sea el nivel considerado. Estos factores son implícitos a la determinación de la misión y los objetivos de la empresa<sup>1</sup>. No obstante, conviene explicitarlos para realzar su importancia. Se trata de: a) las oportunidades y amenazas del entorno, b) las fortalezas y debilidades de la empresa, c) la historia de la empresa, d) las relaciones con los grupos de interés, e) la personalidad, los valores y las ambiciones de los directivos y f) la cultura de la empresa.

---

<sup>1</sup> Un desarrollo detallado de estos factores puede encontrarse en Fernández (2005a).



*Figura 1: Creación de la estrategia*

La estrategia debe tratar de explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. En consecuencia, debe analizar las fuerzas externas que podrían influir sobre la competitividad de la empresa. Para ello, es necesario tener en cuenta tanto el entorno general como el competitivo. El primero afecta a todo tipo de empresas, mientras que el segundo está directamente relacionado con una empresa concreta.

Hay que considerar la totalidad de recursos que están a disposición de la empresa y evaluar de manera realista las fortalezas y debilidades en relación con sus competidores. Antes de intentar explotar una oportunidad, es imprescindible contar con las fortalezas necesarias. Este análisis de los recursos de la empresa y de sus interacciones puede realizarse recurriendo a la denominada cadena de valor de Porter (1985).

El modelo tradicional de Harvard de formulación de la estrategia, denominado ‘modelo de ajuste’, consiste precisamente en identificar estrategias que alineen o acoplen los recursos de una empresa con las demandas del entorno donde opera, esto es, se trata de un modelo que pretende utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, al tiempo que se minimizan las amenazas y se superan las debilidades. Ahora bien, según Hamel y Prahalad (1989), esta aproximación a la formulación de la estrategia no conduce a la competitividad a largo plazo, sobre todo en entornos dinámicos de rápido crecimiento. Por ello, proponen un desajuste entre los recursos y las aspiraciones de la empresa. De esta forma, unos objetivos muy ambiciosos producirían energía para la innovación, apoyarían la asunción de riesgos y potenciarían la mejora continua.

Los grupos de interés (*stakeholders*), al desempeñar sus roles, pueden cambiar conforme evoluciona el entorno y se desarrolla la organización. En cualquier caso, sus derechos sobre la empresa se aceptan mayoritariamente, es decir, esta no rechaza mantener relaciones de dependencia con sus grupos de interés. Es más, cuanto más importante y valiosa sea la participación de un grupo de interés, mayor grado de

dependencia tendrá la empresa de él, lo que, a su vez, otorga al grupo de interés más influencia potencial sobre los compromisos, decisiones y acciones de la empresa.

Los compromisos de las maneras de actuar y responder generados dentro de una empresa son intrínsecos a su carácter, lo cual, a su vez, es producto de la historia de la organización (Selznick, 1957). Es una historia que puede mantener a la empresa como rehén de su pasado a la par que configura su cultura organizativa.

Las ambiciones, las actitudes hacia el riesgo y los valores de la alta dirección ejercen igualmente una fuerte influencia en la determinación de la estrategia. Esta influencia, en algunos casos, es consciente y deliberada y, en otros, inconsciente. La estrategia está limitada por lo que los directivos consideran socialmente aceptable y debería concretarse en un comportamiento empresarial cívico.

### 2.1.2. Componentes de la estrategia

Una estrategia correctamente diseñada contiene cuatro componentes o pilares básicos (Hofer y Schendel, 1978): el alcance, el despliegue de recursos, la ventaja competitiva y la sinergia.

*Alcance.* El alcance (ámbito o dominio) estratégico define la amplitud de la línea de productos que comercializa la empresa y la extensión de los mercados que sirve. Una empresa monoproducto (especializada) compite sobre la base de un único negocio (binomio producto-mercado), mientras que la empresa diversificada gestiona una cartera de negocios. En cualquier caso, el alcance debe reflejar la misión de la empresa. Ese hilo común entre sus diversas actividades y mercados definen la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debería ser.

*Despliegue de recursos.* El despliegue de los recursos se refiere a su empleo para obtener una fortaleza competitiva superior a las empresas rivales. Una empresa debe ser consciente de su base de recursos para definir la estrategia. Posteriormente, ha de lograr que los recursos estén disponibles para llevarla a cabo. La empresa no sólo debe desplegar los recursos existentes, sino potenciar sus recursos base: aquellos que contribuyen a crear las capacidades que generan valor para los clientes. Los recursos no necesitan ser propiedad de la empresa, sino que deben de estar bajo su control. Cada organización tiene unos recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia consiste en decidir la forma en que los recursos necesarios han de obtenerse y asignarse en negocios, mercados, departamentos funcionales y actividades.

#### **LECTURA 1: LO QUE NO ES ESTRATEGIA**

Michael Porter es sinónimo de estrategia. El profesor de Harvard, famoso por sus ácidas críticas al mundo empresarial, habla de los ejecutivos como de un grupo de imitadores que da pasos sin rumbo.

En una reciente conferencia, con dialéctica de profesor, Porter repasó los cuatro errores clásicos que cometen los ejecutivos cuando hablan de estrategia. Un concepto que, aseguró, utilizan para definir muchas cosas distintas, que rara vez son estrategia. “Como resultado, los directivos no hablan el mismo idioma cuando se reúnen”.

El primer fallo es confundir la estrategia con los objetivos. “Los ejecutivos dicen ‘mi estrategia es ser el mejor’. ¡Eso es un sueño, una esperanza, pero no una estrategia! La estrategia te dice cómo llegar a ser el número uno, es lo que te diferencia de los demás y te aporta ventaja competitiva”, recalcó en tono encendido.

Otro error habitual es hablar de visión como sinónimo de estrategia. “¿Visión es lo que tienes cuando no duermes tres días!”, se burló Porter, que también arremetió contra los directivos que confunden estrategia con acciones. “Mi estrategia es fusionarme, aseguran. ¿Pero cómo va a ser eso tu estrategia si no habla de ventaja competitiva? En todo caso, es el rumbo de tu estrategia”, puntualizó.

Por último, están “los directivos que piensan que su estrategia es el cambio. Si lo único que hacemos es seguir las modas, seremos mediocres. Nunca podremos ser buenos, si sólo nos guiamos por las tendencias, porque necesitamos tener algo singular”, les respondió Porter.

Duro en su análisis, el profesor de Harvard arremetió también contra el concepto de valor de algunas compañías, más preocupadas por el tamaño y la evolución en bolsa que por la rentabilidad.

Fuente: Ugalde, R. (2005): “Porter: el *outsourcing* conduce al fracaso”, *Expansión*, 13 de mayo, pp. 8.

**Ventaja competitiva.** La ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales al crear valor para sus clientes. Se alcanza un valor superior cuando se obtienen costes de producción menores que los competidores para productos equivalentes o se diferencia el producto, de tal manera que sea posible cobrar un precio mayor que el de las rivales. A esto, algunas veces se le llama ‘ventaja comparativa’, porque, en relación con otras empresas, es mejor y tiene una ventaja. La ventaja competitiva se hace sostenible cuando los rivales no pueden imitar o sustituir los recursos que la empresa despliega para lograrla.

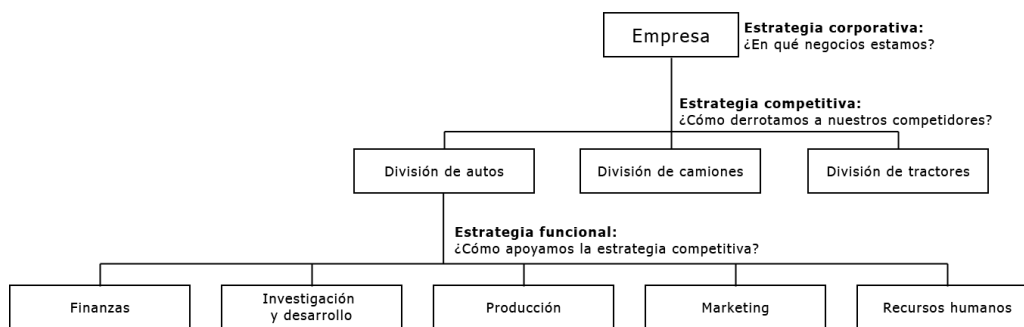
**Sinergia.** La sinergia se obtiene cuando los negocios y/o los recursos gestionados por la misma empresa se complementan y refuerzan recíprocamente, es decir, cuando dos negocios (o recursos) proporcionan unos resultados combinados superiores a la suma de los resultados de esos negocios (o recursos) gestionados cada uno de ellos de forma independiente. Si la sinergia es fuerte, una ventaja sostenible en un mercado puede utilizarse para lograr una sostenibilidad similar en otro.

Una estrategia sólo puede ser objeto de valoración subjetiva, ya que no es posible hacer una valoración cuantitativa y anticipada de su eficacia. Aunque resulte imposible demostrar de forma concluyente que determinada estrategia sea óptima o que funcionará, se le puede someter a prueba aplicándole, por ejemplo, el modelo de validez de Rumelt (1992), que considera que una estrategia eficaz –con independencia del nivel considerado– debe cumplir los siguientes criterios:

- Consistencia: las estrategias y los objetivos deben ser coherentes y reforzarse mutuamente.
- Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio.
- Ventaja: la estrategia debe proporcionar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el área de actividad seleccionada.
- Viabilidad: la estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles.

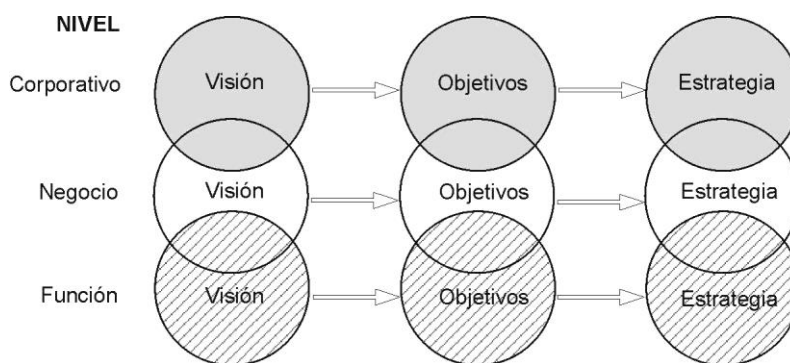
### 2.1.3. Tipos de estrategia

Una empresa diversificada tiene, al menos, tres grandes niveles jerárquicos, que, aunque se solapan en cierta medida, cada uno formula su propia estrategia: corporativo, competitiva y funcional (figura 2).



*Figura 2: Niveles de estrategia*

En cada uno de los niveles se debe explicitar la visión, así como formular los objetivos y las estrategias correspondientes (figura 3). La visión es única para la empresa, si bien cada nivel puede resaltar algún aspecto más concreto. Tanto los objetivos como las estrategias deben asegurar la coherencia de arriba a abajo en la empresa. Los objetivos se formulan de forma jerárquica, buscando en cada nivel la coherencia vertical y la horizontal. Por otra parte, la estrategia debe tratar de alcanzar, en cada uno de los niveles, los objetivos formulados previamente. A su vez, las estrategias de los niveles inferiores apoyan a las del nivel superior y, aunque cada una tiene sus propios imperativos, todas se refuerzan mutuamente, es decir, cada estrategia está limitada por la del nivel superior, si bien debe ser completa en sí misma y congruente con el nivel de descentralización proyectado. Así pues, cada nivel formula su propia estrategia para un período de tiempo relevante, que variará dependiendo de la naturaleza del negocio. En general, el plazo medio estimado es de cinco años.



*Figura 3: Relación de la visión, los objetivos y la estrategia con la jerarquía estratégica*

La estrategia corporativa abarca las actuaciones necesarias que deben emprenderse para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y dirección de una combinación de negocios. En esencia, una estrategia corporativa permite que toda la empresa sea algo más que la suma de sus diferentes negocios y conlleva las siguientes iniciativas: a) administrar la cartera de negocios presente y futura, b) apoyar y aprobar las actuaciones de los diferentes negocios y funciones con el fin de alcanzar ventajas sostenibles en los mercados donde compiten, c) aprovechar sinergias entre los negocios y d) obtener los recursos corporativos necesarios y distribuirlos entre los negocios y las funciones de la empresa.

Una unidad estratégica de negocio (UEN) o negocio se define como la combinación menor de un producto/mercado para la cual se puede identificar razonablemente un beneficio potencial y se puede desarrollar una estrategia para explotar ese beneficio. Por lo general, es una entidad organizativa autónoma, con sus propios departamentos funcionales, que comercializa una línea de productos en un determinado mercado. Una UEN debe reunir los siguientes requisitos (Rothschild, 1980): a) servir a un mercado externo en lugar de a uno interno, b) contar con un conjunto claro de competidores, c) controlar su propio destino (capacidad para decidir qué productos ofrece, cómo y cuándo irá al mercado y quiénes serán sus proveedores) y d) ser un centro de beneficios, por lo que su actuación se mide en términos de pérdidas y ganancias. Dentro de la mayoría de las empresas, la unidad de negocio se identifica con la división.

La estrategia de negocio<sup>2</sup> (o estrategia competitiva) define cómo crear y reforzar la competitividad a largo plazo del negocio. Para ello, debe centrarse en: a) determinar el alcance del negocio; b) responder a los cambios del entorno y, siempre que sea posible, tratar de adelantarse tomando la iniciativa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible; c) lograr que los diferentes departamentos funcionales proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio y d) desplegar los recursos necesarios para el logro de capacidades.

La estrategia funcional es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto. Debe apoyar y reforzar la estrategia de negocio para apalancar la ventaja competitiva. Incluso, en algunos casos, puede ser la base de la misma. La estrategia funcional de un departamento debe complementar y ser coherente con el resto de estrategias funcionales y crear sinergias intradepartamentales.

## **2.2. Puesta en práctica**

La puesta en práctica consiste en: a) desarrollar el sistema organizativo dentro de la cual se desarrolla la estrategia y b) establecer los planes operativos pertinentes. Una vez creada la estrategia, hay que diseñar una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito. Fue Chandler (1962) el primero en considerar que la estructura debe seguir a la estrategia. Hasta que no se define la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada (Andrews, 1971). Su diseño incluye la división del trabajo, la asignación de responsabilidades y la descentralización de la toma de decisiones dentro de una empresa, así como la coordinación e integración de los diferentes departamentos y grupos de trabajo. Las opciones analizadas determinan la complejidad de la organización, el nivel de centralización en la toma de decisiones, la amplitud del tramo de control (y, por tanto, el número de niveles jerárquicos), el grado de formalización de las tareas y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas unidades. Por otra parte, la estructura tiende a reflejar la personalidad y los valores de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984). El sistema organizativo también incluye el diseño de unos incentivos que motiven a los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa. Algunos investigadores consideran que los incentivos pecuniarios destruyen la motivación intrínseca que tiene el trabajador por desempeñar un trabajo bien hecho.

---

<sup>2</sup> En general, a partir del trabajo de Porter (1980), la estrategia de negocio se suele identificar con la estrategia competitiva, aunque conceptualmente son distintas. No obstante, esa diferenciación queda fuera de los límites de este texto.

Los planes operativos (también llamados planes tácticos) especifican los detalles de cómo se van a conseguir los objetivos incluidos en el plan estratégico, por lo que ofrecen detalles necesarios para incorporar la estrategia en las operaciones diarias de la empresa. Los planes operativos suelen ser a corto plazo, normalmente un año o menos. Están diseñados para conseguir objetivos específicos, asignados a gerentes de jerarquía más baja. Pueden ser de dos clases: de uso único y permanentes (figura 4).

Los planes de uso único permiten satisfacer las necesidades de una situación singular o no recurrente. Por tanto, una vez alcanzados los objetivos que los sustentan, no se vuelven a repetir. Destacan los programas y los presupuestos. Un programa es un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas dirigido hacia un objetivo específico, que se persigue una sola vez. Describe: a) las actividades principales y más necesarias para alcanzar el objetivo, b) la unidad organizativa responsable de cada actividad y c) el orden y el tiempo de cada actividad. Un programa puede incluir la ampliación de un edificio o la instalación de una nueva tecnología. La decisión de emprender un programa es responsabilidad de la alta dirección. Los programas se subdividen en proyectos o partes más pequeñas e independientes, con un alcance limitado y unas directrices claras en cuanto a la asignación de recursos y la determinación de los tiempos necesarios para lograr los resultados deseados. Con frecuencia los proyectos los llevan a cabo equipos de proyecto.

Un presupuesto es un plan numérico que cuantifica y asigna los recursos financieros a las actividades específicas, dentro de un período de tiempo dado, generalmente un año. Es un componente importante de los programas y proyectos y ayuda a garantizar que las personas involucradas no gastan demasiado poco o en exceso para alcanzar los objetivos. El presupuesto, una vez establecido, permite, posteriormente, comparar las realizaciones con las estimaciones referentes a lo que se debía hacer. De esta forma, el presupuesto se convierte en un instrumento de control, ayudando a garantizar que lo que las personas hacen y los gastos en los que incurren permanezcan dentro de los límites establecidos. Esta transformación final de la estrategia en términos monetarios debe evitar el reemplazo del espíritu empresarial del gerente por una actitud burocrática, de forma que se desplacen los objetivos a largo plazo del plan estratégico por las metas a corto plazo dentro de un presupuesto. Para solventar estos problemas, hay que comprobar que los presupuestos sean siempre coherentes con la estrategia formulada y constituyan una plataforma para concentrar la atención sobre las acciones que se llevan a cabo.

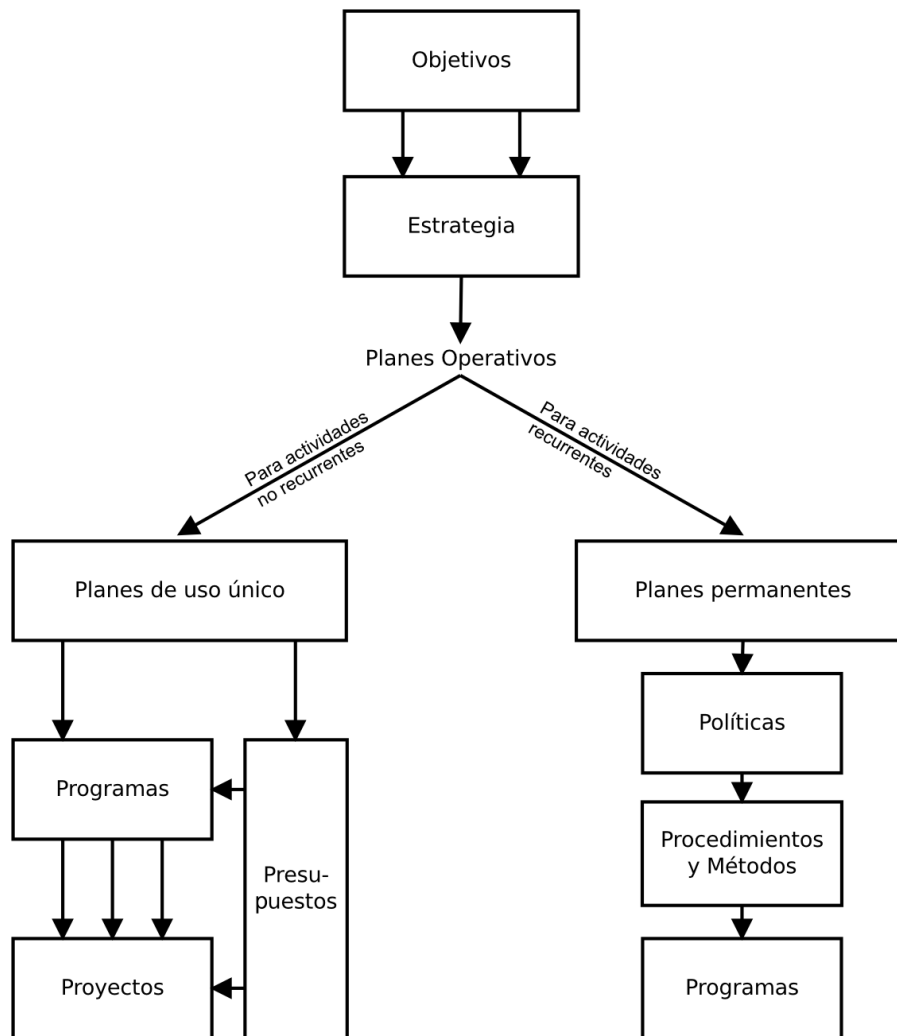


Figura 4: Planes operativos (Stoner et al., 1995)

Los planes permanentes se utilizan para manejar situaciones recurrentes, que se repiten de manera rutinaria. Algunos de los más utilizados son las reglas, los métodos, los procedimientos y las políticas. Las políticas son normas o directrices destinadas a seleccionar un curso de acción en orden a la consecución de unos objetivos dados. Por tanto, permiten que el gerente canalice su razonamiento en una dirección específica. Se trata de guías para decidir los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción. Una política especificará los parámetros que usará la persona que toma la decisión (por ejemplo, la constitución de un país, que recoge los derechos fundamentales de los ciudadanos). Una política es una orientación genérica que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problemas. Proporciona una guía para canalizar el pensamiento de un gerente en una dirección específica y requiere usar cierto criterio. Establece parámetros para el tomador de decisiones, más que decirle lo que debe o no debe hacer. Las políticas generalmente presentan cierta ambigüedad que debe clarificar el gerente (por ejemplo, una política podría ser “el cliente siempre tiene razón”). A menudo, las políticas adquieren la forma de decisiones contingentes para dar una respuesta concreta a situaciones repetitivas específicas: tratamiento de las horas extras, criterios de amortización, política de *stocks*, etc. A su vez, una política completamente institucionalizada se convierte en una acción rutinaria. En cualquier caso, la elección de los objetivos y la formulación de las políticas

no pueden ser decisiones separadas, ya que forman parte de un *continuum* de fines y medios. De esta forma, los objetivos de un nivel jerárquico pueden considerarse políticas (medios) para alcanzar los objetivos del nivel superior (fines). Por otra parte, un objetivo puede estar guiado por más de una política. Las políticas se aplican a todas las divisiones, departamentos y centros de responsabilidad de la empresa, si bien algunas de ellas son exclusivas de una única unidad organizativa. Cualquiera que sea su alcance y forma, las políticas sirven como un mecanismo para implantar estrategias y lograr los objetivos y deben establecerse por escrito siempre que sea posible.

Mientras que las políticas son directrices genéricas para lograr los objetivos, los procedimientos (por ejemplo, las leyes que emanan del parlamento) son acciones específicas que describen cómo cumplir dichas políticas. Un procedimiento operativo estándar describe los pasos a seguir para desempeñar alguna actividad o para resolver un problema. Los procedimientos documentan las mejores prácticas, proporcionan información acerca de cómo se desarrolla una actividad y, por tanto, el resultado de la misma, sin importar quién la haga. En su mayoría, los procedimientos cubren el trabajo de naturaleza repetitiva. Así pues, unos procedimientos bien establecidos ayudan a reducir la confusión y la ambigüedad en la forma en que operan las divisiones y los departamentos y proporciona uniformidad de acción mediante una secuencia normalizada.

Los métodos son planes detallados que concretan la forma y secuencia en que se desarrollan las tareas individuales, necesarias para cumplir con una asignación concreta en una división o departamento. Los métodos se desarrollan para influenciar el comportamiento de un individuo. Un ejemplo es el método prescrito para llevar a cabo el montaje de un producto dado.

La diferencia entre políticas, procedimientos y métodos en términos de alcance y profundidad es una cuestión de grado, por lo que se trata de una diferencia relativa. Las políticas y métodos pueden percibirse como situados en el extremo opuesto de un continuo con los procedimientos en algún punto intermedio. En otras palabras, mientras que las políticas son el tipo de planes más amplio y tienen su origen en los niveles más elevados de una organización, los procedimientos se ocupan de las operaciones de los departamentos funcionales y son interdepartamentales en cuanto a su efecto. Los métodos son pasos específicamente diseñados para guiar y dirigir las actuaciones de los individuos.

Las reglas son normas prescritas de comportamiento, diseñadas para imponer restricciones sobre la conducta de los empleados. Se trata de un enunciado explícito que especifica a los empleados lo que deben o no deben hacer (por ejemplo, los diez mandamientos). Son inflexibles y establecen penalizaciones por sus violaciones; por ejemplo, las reglas de fumar o de vestir.

Finalmente, la puesta en práctica culmina con un mecanismo de control estratégico que determina los avances conseguidos en la implantación de la estrategia, con objeto de rectificar la formulación, los malos comportamientos o la deficiente puesta en práctica.

### **2.3. Estrategia deliberada *versus* emergente**

El modelo de planificación estratégica tradicional se basa en la secuencia objetivos-estrategias-recursos. El proceso consiste en que, en primer lugar, se establecen los objetivos para el nivel organizativo considerado. A continuación, se formula una estrategia destinada a alcanzarlos. Finalmente, se despliegan los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia. Esta lógica parte de ciertos supuestos sobre el entorno y la naturaleza de la competencia. Así, se supone que el mundo de la competencia es previsible y que pueden trazarse sobre él senderos definidos que lo crucen. Atribuye una cierta estabilidad a la propia empresa. Se espera que los valores y las necesidades de la empresa no se modifiquen en el horizonte de planificación y que los objetivos que establecen parezcan tan deseables de cerca como de lejos. Además, se supone que, una vez que el objetivo y la estrategia para alcanzarlo estén ordenados, los gerentes pueden reunir los recursos necesarios dentro del marco temporal preciso y convertirlo en aquello que resulte más adecuado. Finalmente, se cree que la responsabilidad del éxito de la empresa descansa principalmente sobre la alta dirección, quien toma las decisiones importantes y las impone a la empresa (Hayes, 1985).

La realidad nos muestra que parte de lo proyectado (planificado) nunca se lleva a cabo. De igual forma, las estrategias pueden emerger del interior de una organización sin seguir ningún plan formal, ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo (Lindblom, 1959). De acuerdo con este planteamiento, las decisiones se toman más para afrontar amenazas que para explotar oportunidades, sin considerar los objetivos fundamentales ni tan siquiera los vínculos entre las distintas divisiones. En ese proceso participarán muchos actores, aunque no coordinados por una autoridad central. En el mejor de los casos los actores se embarcan en un proceso informal de adaptación mutua, de modo que las estrategias incluso podrían surgir, con el tiempo, de entre una combinación indescriptible de decisiones operativas (Wrapp, 1967), de manera que sea una serie de decisiones la que revele la pauta de orientaciones útiles para los diferentes niveles de la empresa.

La estrategia real tiende a evolucionar en la medida que las decisiones y los acontecimientos fluyen para crear un nuevo consenso de acción, compartido ampliamente entre los elementos claves de la alta dirección, es decir, las empresas no sólo deben funcionar cuando ponen en práctica la estrategia, sino también durante los períodos de su formulación, que pueden ser bastante prolongados (Mintzberg *et al.*, 1998). De esta forma, la estrategia realizada es menos de lo que una empresa proyectaba hacer (estrategia planificada), ya que una parte de lo proyectado no se lleva a cabo, dado que pueden haber cambiado las circunstancias que así lo aconsejaban, aunque, paradójicamente, es, a su vez, más que lo proyectado, ya que incluye la estrategia emergente (figura 5), que puede provenir del interior de una organización sin ninguna planificación previa, siendo, por tanto, la respuesta contingente a circunstancias no previstas. Las estrategias emergentes son el resultado de las respuestas de los gerentes a problemas u oportunidades que no se anticiparon en las etapas de análisis y planificación del proceso de diseño de una estrategia proyectada. No obstante, es posible formalizar, mejorar y explotar un proceso emergente, transformándolo posteriormente en una estrategia realizada. Con base en este planteamiento, la estrategia podría definirse como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones” (Mintzberg, 1978), es decir, el modelo (estrategia realizada) es un proceso formado por las estrategias deliberada y emergente.

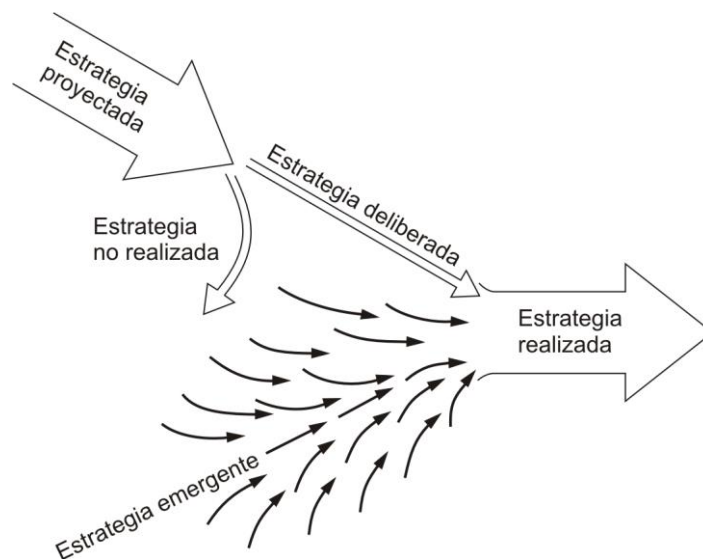


Figura 5: Estrategia deliberada y emergente (Mintzberg y Waters, 1985)

## LECTURA 2: ESTRATEGIA EMERGENTE DE HONDA

Cuando dos directivos de Honda, procedentes de Japón, llegaron a Los Ángeles a finales de 1958 con la intención de comercializar motocicletas en Estados Unidos, su propósito original (estrategia proyectada) era concentrarse en la venta de los modelos de 250 y 350 centímetros cúbicos compitiendo con los competidores europeos para adentrarse en el segmento tradicional norteamericano de motos de grandes cilindradas: pandillas de jóvenes contestatarios que vestían cazadoras de cuero, manifestaban un espíritu libre y, en algunos casos, resultaban violentos. Por tanto, Honda no se planteó comercializar en este mercado la *supercub* de 50 centímetros cúbicos, que tanto éxito había alcanzado en Japón, al considerar que este modelo no se ajustaba al mercado estadounidense, donde todo era más grande y más lujoso que en Japón. La *supercub* era una motocicleta económica, segura, fácil de conducir y con el aspecto de una bicicleta.

Sin embargo, las ventas de motos de gran cilindrada fueron bajas. Además, estos modelos sufrieron varios problemas mecánicos, tales como fugas de aceite y fallos en el embrague. Todo ello porque en Estados Unidos las motos se utilizaban en desplazamientos más largos y se conducían a mayor velocidad que en Japón. Parecía como si la estrategia proyectada de Honda fuera a fracasar.

Al mismo tiempo, los directivos de Honda, debido a problemas presupuestarios, utilizaban la *supercub* para trasladarse en el interior de Los Ángeles. Estas motocicletas de 50 centímetros cúbicos llamaron mucho la atención de los habitantes de la ciudad. Un día recibieron una llamada de Sears Roebuck, que deseaba vender este modelo en sus tiendas a clientes que no fueran fanáticos de las motos. Los directivos de Honda no aceptaron la propuesta por temor a deteriorar la imagen de la empresa en el mercado tradicional de motos, que podía asociar la marca con pequeñas máquinas 'inútiles'. Al final, estos directivos, debido al fracaso que estaban cosechando los modelos Honda de gran cilindrada, aceptaron distribuir las *supercubs* en Estados Unidos a través de tiendas de deportes (estrategia emergente). Lo demás es historia. Honda encontró un segmento de mercado intacto, que resultó ser enorme: los norteamericanos que nunca había poseído una motocicleta y la utilizaban para desplazamientos cortos dentro de la ciudad. También encontró un canal de distribución no utilizado: los minoristas generales, en vez de los distribuidores especializados en motos de grandes cilindradas. En 1964, aproximadamente, una de cada dos motocicletas vendidas en Estados Unidos era una Honda.

Pues bien, los directivos de Honda sólo tomaron una decisión correcta: aprender de primera mano, ya que cometieron casi todos los errores imaginables hasta que el propio mercado les mostró el camino correcto. En realidad, la estrategia proyectada de Honda fue casi un desastre. La estrategia realizada surgió, no mediante la planificación, sino mediante acciones no planificadas llevadas a cabo en respuesta a circunstancias no previstas.

### 3. FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Hay dos categorías de ventajas competitivas: ventajas logradas por la posición de la empresa y ventajas aportadas por los recursos de la misma. La literatura estratégica basada en la Organización Industrial considera que el sector donde compite la empresa tiene una influencia más significativa en la obtención de beneficios que las decisiones que toman los gerentes. De esta forma, la empresa se enfrenta, en primer lugar, al desafío de encontrar un sector atractivo, ya que va a condicionar sus resultados. A continuación, debe desarrollar una ventaja competitiva que le permita obtener una posición competitiva favorable teniendo en cuenta su adecuación a la estructura del sector (Porter, 1980). Desde esta perspectiva, una empresa alcanza un desempeño superior al lograr una posición ventajosa y defendible dentro del sector donde compite. Tres son las opciones estratégicas que están al alcance de las empresas para lograr una ventaja sobre sus rivales: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Ahora bien, las empresas no pueden mantener sistemáticamente ventajas competitivas analizando el sector, al estar la información al alcance de sus competidores. De igual forma, la estructura de un sector refleja en cada momento la pujanza de su líder. Jugar de acuerdo con las reglas del líder suele ser un suicidio competitivo (Hamel y Prahalad, 1989). En la época actual, se considera que los recursos<sup>3</sup> son una base más sólida de la ventaja competitiva. Por tanto, bajo ciertas condiciones, la empresa puede obtener ventajas competitivas desplegando los recursos que están bajo su control, ya que la información resultante no está al alcance de los competidores. Si el concepto de recurso es la clave para competir con garantías en el sector, podemos concluir que lo más relevante no es *dónde* se compite, sino *cómo* se compite. Para ello, la empresa debe conocer qué puede hacer bien y comprender cómo sobrevivir y crecer haciéndolo bien. La concepción de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer, si bien limita sus actuaciones al despliegue de los recursos que están bajo su control, también proporciona una base más duradera para la ventaja competitiva que una definición basada en el posicionamiento dentro del sector (Grant, 1991), permitiéndole obtener beneficios superiores. De acuerdo con este enfoque, las diferencias en los beneficios de las empresas se deben, sobre todo, a sus recursos, más que a las características estructurales del sector.

La distinción entre posiciones y recursos resalta las diferencias entre estas dos formas de lograr una ventaja competitiva. No obstante, la mayoría de las empresas trata de alcanzar ambas ventajas, que, además, se refuerzan mutuamente. A continuación, discutimos la naturaleza y fuentes de la ventaja competitiva sostenible, prestando atención tanto a las posiciones de mercado privilegiadas como a los recursos de la empresa.

#### 3.1. Posición en el mercado

---

<sup>3</sup> La Teoría de Recursos tiene reconocido su nacimiento en el artículo de Wernerfelt (1984), si bien Penrose (1959) ya había utilizado este concepto al desarrollar su teoría del crecimiento de la empresa.

Una empresa puede tener muchas ventajas posicionales, pero todas ellas adoptan una de las tres formas principales (Saloner *et al.*, 2001):

1. Ventaja posicional derivada de una estructura industrial atractiva. A veces, todas las empresas en una industria se benefician de la estructura de esta. Por ejemplo, un duopolio –una industria con solo dos empresas– suele resultar más rentable que una industria en la que compiten muchas empresas. Airbus y Boeing son los únicos fabricantes de aviones comerciales grandes en el mundo y cada una se beneficia de tal posición.
2. Ventaja posicional derivada de la heterogeneidad dentro de la industria. A menudo, las posiciones dentro de una industria crean ventajas para las empresas que las ocupan. Por ejemplo, una empresa con una posición dominante en una industria, por lo demás fragmentada, suele obtener mejor desempeño que las demás empresas de la industria.
3. Ventaja posicional derivada de una red de relaciones. Una empresa puede derivar una ventaja posicional de sus relaciones con proveedores, compradores, competidores o complementadores.

Una ventaja competitiva puede ser sostenible, no porque los competidores no sean capaces de replicar los recursos que la sustentan, sino porque no tienen incentivos para hacerlo, ya que, entre otras razones, las empresas que los explotan les disuaden emitiendo señales de fuertes represalias. La disuasión supone enviar señales amenazadoras creíbles a los competidores, que les haga pensar que una estrategia de imitación no les será beneficiosa. Debido a que llevar a cabo una amenaza normalmente cuesta dinero, se necesita que esta se apoye en el compromiso de su ejecución, lo que será creíble si la empresa tiene una reputación en el mercado avalada por su historia (Weigelt y Camerer, 1988). Por ejemplo, Dell siempre está lista para igualar cualquier disminución del precio anunciada por HP o Gateway, con el fin de que estas empresas se den cuenta de que no ganarán ninguna ventaja bajando los precios. Así pues, las represalias deben estar respaldadas por la capacidad y por la disposición de la empresa para llevarlas a cabo. Por eso, la disuasión es más eficaz si se utilizan compromisos irreversibles. De todas formas, cuando la tasa de depreciación de los recursos es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye, porque los recursos pierden valor con rapidez (Eaton y Lipsey, 1980).

Existe un conjunto de dimensiones en las que compromisos irreversibles pueden conducir a posiciones de mercados privilegiadas y, en consecuencia, a ventajas competitivas sostenibles. Por ejemplo, las empresas pueden: a) anticipar capacidad de producción con el fin de lograr economías de escala (construir fábricas con una capacidad superior a la necesaria para abastecer al mercado actual), b) buscar una extensión de la marca (búsqueda de economías de alcance) y c) invertir en activos intangibles. Todas estas decisiones requieren significativas inversiones irreversibles de carácter específico: inversiones que la empresa no puede recuperar (costes hundidos) si abandona la actividad.

Las inversiones estratégicas en exceso de capacidad influyen en las expectativas de las empresas con potencial para entrar o en aquellas que pretenden expandir la capacidad en uso (Salop, 1979). Si la escala anticipada es ventajosa, la empresa consigue que los probables imitadores se contengan por temor a que, al equiparar su escala, la oferta exceda la demanda hasta el punto de que haya exceso de capacidad en el sector. La extensión de la marca a un nuevo producto dentro de la misma línea tiene sentido

cuando ahorra las inversiones en publicidad y promoción en los que tendría que incurrir para aportarle notoriedad al nuevo producto. Por ejemplo, Richard Branson ha extendido con éxito su marca Virgin a varias decenas de negocios. Las inversiones en intangibles, sobre todo las relacionadas con la investigación y desarrollo, son muy arriesgadas, ya que la probabilidad de éxito es muy baja. Si la tecnología fracasa en el mercado, las inversiones no se pueden recuperar. En tales casos, la ventaja competitiva de la empresa es sostenible, no porque los competidores no puedan acumular o imitar un paquete de recursos similar, sino porque no tienen el incentivo para hacerlo. El mecanismo subyacente es la anticipación. Al ocupar posiciones de mercado existentes y potenciales, una empresa reduce el rango de oportunidades de inversión abiertas a los rivales, evitando desafíos competitivos.

### 3.2. Enfoque basado en los recursos

Para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva, debe poseer cuatro atributos (Barney, 1991): valioso, escaso, inimitable e insustituible (figura 6).

| El recurso... |             |                        |                       |                                      |
|---------------|-------------|------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| ¿Es valioso?  | ¿Es escaso? | ¿Es difícil de imitar? | ¿No tiene sustitutos? | Implicaciones competitivas           |
| No            | No          | No                     | No                    | Desventaja competitiva               |
| Sí            | No          | No                     | No                    | Paridad competitiva (apuesta mínima) |
| Sí            | Sí          | No                     | No                    | Ventaja competitiva temporal         |
| Sí            | Sí          | Sí                     | Sí                    | Ventaja competitiva sostenible       |

Figura 6: Estructura competitiva del recurso (Barney, 2002)

**Valiosos.** El valor del recurso lo otorga el cliente. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la empresa. Por tanto, el recurso no tiene valor intrínseco, sino que es algo relativo al tiempo y a la industria donde se aplica (Collis y Montgomery, 1995). De esta forma, lo que es valioso en un período concreto o en un determinado entorno puede no serlo en otras circunstancias de tiempo y lugar. Las necesidades de los clientes cambian con el tiempo. Estos cambios, con independencia de qué los ha producido, pueden reducir significativamente el valor de los recursos, e incluso destruirlos.

Lo que es valioso en un mercado puede no serlo en otro. Por ejemplo, en 1996 Nigeria sufrió una epidemia de meningitis bacteriana (un trastorno frecuente en el África subsahariana), que provocó más de 100.000 casos. Para los países pobres existe un fármaco barato y fácil de administrar, el cloramfenicol, con el que se puede tratar esta enfermedad. Sin embargo, el medicamento no se fabrica desde 1995, porque no resulta rentable. La terapia alternativa -inyecciones de ampicilina cada cuatro horas- es demasiado cara para un país como Nigeria<sup>4</sup>.

**Escasos (raros).** Para que un recurso proporcione ventajas competitivas no debe ser común, es decir, debe ser escaso con respecto a su posesión por parte de otros

<sup>4</sup> Martínez, C. (2000): "Los intereses comerciales impiden el acceso a medicamentos esenciales", *El Mundo*, 20 de enero, p. S12.

competidores. Algo homogéneo que pueda comprarse y venderse en el mercado no proporciona ventajas competitivas (Barney, 1986). La heterogeneidad de los recursos confiere a cada empresa su carácter único, provoca diferencias de eficiencia y es una condición necesaria para lograr una ventaja competitiva. Esta heterogeneidad acontece cuando los mercados de recursos son imperfectos o cuando los recursos no son comercializables.

Los recursos comercializables son aquellos que pueden obtenerse en el mercado de factores estratégicos: un mercado donde se adquieren los recursos necesarios para implantar una estrategia (Barney, 1986). Para que los recursos permitan obtener beneficios por encima de lo normal, tienen que adquirirse a un precio por debajo de su valor económico. Ahora bien, en un mercado de factores estratégicos perfectamente competitivo, los recursos comercializables no proporcionarán beneficios superiores por encima de lo normal, salvo que el comprador tenga suerte o esté mejor informado que sus competidores, lo que le permite adquirir el recurso antes de que su valor llegue a ser nítido en el mercado. Por tanto, a menos que los mercados de factores sean imperfectamente competitivos, los compradores no obtendrán rentas por la compra de un recurso. Un recurso valioso y de fácil acceso, ampliamente disponible en el mercado, se convierte en un requisito para competir, una apuesta mínima (Hamel y Prahalad, 1994), ya que, por lo general, el mercado expulsa a las empresas que no lo poseen.

**Inimitable.** La imitación es la difusión de un recurso entre los competidores, lo que contribuye a disipar su ventaja competitiva, convirtiéndolo en una apuesta mínima. A veces, la imitación no es racional, ya que los gerentes se esconden en el rebaño para justificar los resultados de la empresa y, así, conservar el puesto en el supuesto de haber tomado una mala decisión.

Para evitar la difusión del recurso en el mercado conviene levantar barreras a la imitación: cuanto más alta sea una barrera, más difícil será para los rivales replicarlo. No obstante, todas las ventajas competitivas tienen una vida limitada. La pregunta sobre la imitación no es si sucederá, sino cuándo sucederá. Por ello, la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad (Hamel y Prahalad, 1994). El factor decisivo es el tiempo. Cuanto más tiempo emplean los rivales en imitar un recurso, mayor será la oportunidad de la empresa para establecer una reputación sólida en el mercado, la cual, entonces, será difícil de atacar. Entre los mecanismos que dificultan la imitación destacan los siguientes: exclusividad, dependencia de trayectoria y ambigüedad causal.

### LECTURA 3: UNA EMPRESA CON RECURSOS

Aunque sigue vendiendo 65.000 unidades todos los años, hace tiempo que Alfa no fabrica sus célebres máquinas de coser. La actividad dejó de ser rentable a principios de la década de los noventa y la compañía guipuzcoana tuvo que reinventarse a sí misma para sobrevivir. Hoy, a punto de cumplir los noventa años, Alfa es un grupo industrial diversificado que exporta la mitad de su producción y apuesta fuerte por la internacionalización.

“Si tengo que valorar algo de Alfa es su vitalidad, la capacidad que ha tenido para sobrevivir a circunstancias difíciles”, afirma el director general de la compañía, Ion Ander Buenetxea, con solo un año en el puesto. “Alfa ha tenido una visión de futuro ambiciosa y ha sido capaz de reconvertir lo que era vital para nosotros, la máquina de coser, en un grupo industrial que aspira a ser referente en todas sus áreas de negocio”.

Fundada en 1921 por un grupo de trabajadores socialistas de Eibar, Alfa se estrenó fabricando revólveres Smith & Wesson. Pronto las armas dieron paso a las máquinas de coser, que se convertiría en su producto estrella y daría a conocer la marca por toda España y parte del extranjero. ‘¡Pepe, la Alfa!’, rezaba un eslogan publicitario que se hizo popular en los años sesenta, quizá el momento de esplendor de la empresa. En aquellos días, hasta 1.600 trabajadores se dedicaban a fabricar máquinas de coser en Eibar.

Pero llegó la crisis industrial en los años ochenta y Alfa estuvo a punto de desaparecer. Al rescate acudió el grupo Eteceta, del empresario local Enrique Treviño, que se hizo cargo de la compañía en 1993 y puso en marcha una nueva estrategia: dejar de fabricar la máquina de coser y remodelar las instalaciones para atender sectores como la automoción, la aeronáutica, la defensa o la electrónica. “Fue una decisión valiente, osada, porque hubo que invertir mucho dinero en adecuar las plantas productivas a las exigencias de otros sectores que no eran las máquinas de coser”, señala Buenetxea, de 43 años.

El grupo Alfa lo forman hoy 13 empresas que en 2007 facturaron conjuntamente 105 millones de euros, con un *cash flow* de 15 millones. Su plantilla la integran cerca de mil personas integradas en tres divisiones: industrial, pequeño electrodoméstico y arte. La actividad industrial supone el 80% del negocio del grupo. Sus principales líneas de negocio son la mecanización, la estampación en frío y la microfusión de acero y aluminio, y entre sus clientes figuran grandes marcas, como Renault, General Motors, Airbus, Delphi, Zardoya-Otis... La posición de Alfa en estos negocios se ha visto reforzada en los últimos años con la adquisición de otras empresas vascas como Mallabi, Industrias Gol y Dinalot. “Todas estas adquisiciones”, dice el director general, “se han ido haciendo con la estrategia de reforzar aquellas unidades de negocio que consideramos estratégicas”. Francia, Alemania y Estados Unidos son los principales destinos de las exportaciones, que suponen ya más del 50% de la producción.

Alfa Hogar se dedica a vender pequeños electrodomésticos, entre ellos la máquina de coser, hoy *made in China*. La marca conserva una cuota de mercado cercana al 60% en España y es un producto con futuro, explica Buenetxea, gracias a los inmigrantes y a la reciente afición a la costura como *hobby*. La división de hogar, que aporta un 15% de los ingresos del grupo tiene 2.000 puntos de venta en España y Portugal, incluyendo 34 tiendas en propiedad.

Al visitar la sede de Alfa sorprende ver una gigantesca escultura de Jorge Oteiza junto a la entrada de un taller. Tras pasar varios años instalada en una plaza de Eibar, la obra está completamente cubierta de grafiti y necesita una buena limpieza. Y es que la empresa eibarresa ha aprovechado su experiencia en la fundición de bronce para hacer negocio con la construcción y el mantenimiento de grandes esculturas. “Es sin duda nuestra unidad más refrescante”, dice Buenetxea. “Nuestra misión es industrializar, construir el sueño, la idea, la creatividad de un genio, ya sea un escultor o un arquitecto”. Alfa Arte, que también fabrica regalos de empresa, facturó el año pasado unos cuatro millones de euros. La división tiene 28 trabajadores y realiza unos 100 proyectos al año.

Otro proyecto novedoso en el que se ha enfrascado Alfa es la fabricación de una réplica de la cueva de Ekain. Ubicada en la localidad guipuzcoana de Cestona, la gruta conserva importantes pinturas del Paleolítico. Se espera que reciba 100.000 visitas al año cuando la réplica abra al público en una fecha cercana. El espíritu cooperativo fundacional pervive en Alfa, y así lo refleja la estructura accionarial del grupo. Antiguos trabajadores controlan un 15% del capital social, el equipo directivo ostenta un 11% y el grupo Eteceta, el 70%. La sociedad de capital riesgo Socade, controlada por el Gobierno vasco, tiene el restante 4%.

Los destino de Eibar y Alfa han ido de la mano durante casi un siglo. La compañía, que no descarta una futura salida a Bolsa, es hoy de nuevo el motor económico de la ciudad y ha contribuido a revitalizar la actividad económica de la comarca.

Fuente: Velázquez-Gaztelu, J. P. (2008): “De la máquina de coser a la aeronáutica”, *El País Negocios*, 24 de febrero, pp. 15.

**Exclusividad.** La exclusividad (o unicidad) se logra cuando un recurso se mantiene fuera del alcance de los competidores. Existen diferentes caminos para ello: fuente única de materias primas, canales de distribución exclusivos, patentes, contratos a largo plazo con proveedores, relaciones exclusivas con clientes, concesiones administrativas y localización excepcional, entre otros. Parte de la exclusividad surge de los derechos de propiedad y otros contratos formales, ejecutables en los tribunales. Los acuerdos informales, aunque no tienen las mismas garantías jurídicas que los contratos, se espera que los sustente el prestigio, los costes de cambio, la aversión al riesgo, la justicia distributiva, la perdurabilidad de la relación o la inercia (Ghemawat, 1999).

*Dependencia de trayectoria.* La dependencia de trayectoria se refiere a los recursos que se desarrollan a lo largo del tiempo, a través del esfuerzo y el intercambio de información de los trabajadores de la empresa. De hecho, este desarrollo histórico integrado configura el verdadero carácter de la empresa (Selznick, 1957). Para comprender el proceso de acumulación de recursos, y su posible réplica, conviene distinguir entre *stock* y flujo. Un *stock* es una cantidad que existe en un determinado momento y un flujo es una cantidad que existe por período de tiempo. El *stock* de un recurso puede tratarse como una variable de estado, mientras el flujo, es decir, el cambio en el valor del *stock* en un determinado período puede contemplarse como una variable de control. El tamaño del *stock* al final de un período de tiempo se deriva de su tamaño al inicio del período y de los flujos de entrada y de salida durante dicho período. Aunque la posición competitiva de una empresa depende de su *stock* acumulado de recursos, en cualquier instante de tiempo la empresa solamente controla los flujos (Dierickx y Cool, 1989). Al igual que ocurre con la maquinaria, todos los *stocks* de recursos pierden valor si no se realizan los oportunos desembolsos (flujos) a fin de mantenerlos. Por ejemplo, la empresa utiliza los gastos en publicidad (flujo) para acumular el *stock* dado de un recurso no comercializable: la imagen de marca. La erosión experimentada por el *stock* de un activo al servicio de la empresa exige que este se alimente con nuevos flujos que aseguren el mantenimiento de su capacidad productiva. La acumulación de *stock* está apalancado por las eficiencias de masa, las deseconomías de compresión del tiempo y la interconexión de activos.

Las eficiencias de masa (Dierickx y Cool, 1989) enfatizan la mayor facilidad para acumular un recurso cuanto mayor sea el nivel del *stock* de partida. Este es un fenómeno que se apoya en el adagio “nada como el éxito para tener éxito”: cuanto más elevado es el *stock*, mayor es su crecimiento, conduciendo a un mayor nivel de *stock*, y así sucesivamente. Parte de estas eficiencias resultan de la acumulación de experiencia (efecto experiencia). Dos conceptos relacionados con las eficiencias de masa son las capacidades combinatoria y de absorción. La capacidad combinatoria hace referencia a la posibilidad de generar nuevo conocimiento –creador de nuevos recursos intangibles– mediante la combinación de conocimientos previos –presentes en los recursos intangibles actuales– (Kogut y Zander, 1992). De hecho, estos dos conceptos están íntimamente interrelacionados, ya que, cuanto mayores sean las eficiencias de masa, más conocimientos conllevan y, por tanto, mayor será la posibilidad de combinar conocimientos previos para lograr nuevo conocimiento y, en suma, un mayor *stock* de este recurso. La capacidad de absorción de la empresa aglutina las habilidades colectivas para reconocer el valor de nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). La capacidad de absorción de la empresa se apoya en la capacidad de absorción de sus empleados, pero es superior a su suma. Depende, igualmente, no sólo de la relación de la empresa con el entorno, sino de la transferencia de conocimiento entre unidades organizativas. Así, pues, la empresa para asimilar y utilizar nuevo conocimiento necesita conocimiento previo relacionado, que incluye habilidades básicas y, en ocasiones, un lenguaje compartido, aunque también abarca los más recientes desarrollos científicos y tecnológicos en un campo dado. La capacidad de absorción se incrementa durante el transcurso del tiempo como consecuencia del aprendizaje organizativo y de la capacidad combinatoria del conocimiento. Una mayor capacidad de absorción facilita, a su vez, la adquisición de nuevos conocimientos, y así sucesivamente.

Las deseconomías de compresión del tiempo surgen cuando mantener una ratio dada de inversión para un período determinado produce un mayor incremento en el *stock* del recurso que mantener dos veces la ratio de inversión durante la mitad del período (Dierickx y Cool, 1989). Por ejemplo, los programas intensivos en investigación y desarrollo son menos efectivos que los programas donde los gastos anuales son menores, pero se mantienen durante un período de tiempo proporcionalmente mayor. Por tanto, las empresas que tomaron la delantera son difíciles de alcanzar a menos que los seguidores realicen inversiones extraordinarias en períodos de tiempo breves a costa de ser ineficientes.

La interconexión de activos señala que el ritmo de acumulación de un recurso puede estar influenciado, no sólo por el *stock* existente de ese recurso, sino también por el nivel de *stock* de otro recurso (Dierickx y Cool, 1989). Por ejemplo, en la última década del siglo XX, Intel lanzó cada nueva generación de microprocesador sobre la plataforma de un proceso (de ancho de línea) antiguo. Alternativamente, cada nueva generación de proceso fue lanzada con una tecnología de producto antigua. Por ejemplo, Intel produjo su chip i486 con el proceso de un micrón desarrollado para el chip i386, proceso cuyos defectos ya se habían corregido. Tras el éxito de este proceso, Intel creó el proceso de 0,8 micrón, que se puso a prueba por primera vez en el chip i486, ya probado. Luego lanzó el chip Pentium en el proceso ya probado de 0,8 micrón antes de llevarlo al nuevo proceso de 0,6 micrón. Especulando con este sistema de alternancia de lanzamiento de producto y de proceso, Intel creó una complementariedad casi perfecta entre producto y proceso, matrimonio que redujo drásticamente la complejidad de cualquier lanzamiento y la imitación de sus productos por los competidores (Fine, 1998). Así pues, la dificultad de construir un recurso se relaciona no sólo con su nivel de partida, sino con el *stock* inicial de otro recurso, que es su complementario. Controlar los bienes complementarios puede ayudar a recoger las ganancias de la tecnología. Entre ellos se incluyen recursos tales como el acceso a la distribución, la capacidad de servicio, las relaciones con los clientes y los proveedores y los productos complementarios (Teece, 1986). El innovador que carece de algunos de los bienes complementarios críticos puede tener grandes dificultades para capturar las ganancias de la innovación. Cuando es difícil que las demás empresas adquieran o imiten los bienes complementarios, es mucho más probable que una empresa innovadora se beneficie comercialmente de su innovación.

Dado que los recursos se han ido desarrollando lentamente, no se pueden cambiar en poco tiempo: siguen estando ahí. Reflejan, pues, la historia única de la empresa, limitando la gama de estrategias que ésta pueda plantearse de forma realista, por lo que amarran (*lock-in*) la empresa a su pasado. La experiencia previa dicta futuras posibilidades de aprendizaje, por lo que este proceso es un fenómeno acumulativo de manera que las posibilidades del futuro inmediato dependen, en gran medida, de los recursos adquiridos hasta el momento presente.

En el lado negativo, se considera que la experiencia es un mal profesor (Levinthal y March, 1993), ya que restringe la racionalidad de la selección de oportunidades, al fundamentar el proceso de aprendizaje sobre los recursos que ha ido acumulando la empresa en el pasado. De hecho, esos recursos se pueden convertir en rigideces esenciales, que provocan atrasos en la captación de los nuevos recursos que surgen en el mercado (Leonard-Barton, 1992a). Por otra parte, la adquisición de recursos es más difícil cuando estos surgen en nuevos dominios, al no disponer de información

relacionada. Igualmente, la dependencia histórica disminuye la posibilidad de crear nuevos recursos a través de un proceso de simbiosis creativa, que consiste en asociar conocimientos de recursos no relacionados que se utilizan en diferentes campos de actividad. En este sentido, las empresas pueden caer en la trampa de su propio éxito (paradoja de Ícaro) al invertir en recursos relacionados por resultar más rápida y menos costosa su acumulación. Además, la rentabilidad de los recursos existentes suele ser más cierta e inmediata que la derivada de la explotación de otros nuevos (Levinthal, 1995).

*Ambigüedad causal.* La ambigüedad causal se refiere a la incertidumbre asociada a las conexiones causales entre acciones y resultados (Lippman y Rumelt, 1982). Si los factores responsables de las diferencias en resultados no se pueden identificar de forma precisa, resultará muy difícil su imitación, por lo que la homogeneidad completa de los recursos es inalcanzable. En consecuencia, diferencias en resultados pueden ser consistentes con libre entrada y comportamiento competitivo total. La ambigüedad causal no sólo impide la imitación externa, sino que también explica por qué algunas empresas encuentran grandes dificultades para identificar las causas de sus elevados beneficios o, incluso, replicar sus plantas de producción más eficientes, lo que constituye una restricción para su crecimiento. Tres características de los recursos pueden generar ambigüedad causal (Reed y Defillippi, 1990): el conocimiento tácito, la complejidad social y la especificidad.

La imitación se inhibirá dependiendo del grado en el que el conocimiento superior se mantenga privado, o sea, el grado en el que sea costoso para los probables imitadores acceder a él o, lo que es lo mismo, el nivel en que un conocimiento es tácito. La complejidad social resulta de tener un amplio número de habilidades y recursos interdependientes trabajando juntos (Reed y Defillippi, 1990). Esta complejidad proporciona una gran ambigüedad causal en el caso de los equipos, las rutinas y la cultura organizativa, ya que todos ellos comparten un conocimiento colectivo, que, en gran parte, es de naturaleza tácita. Un recurso es específico o idiosincrásico a una transacción cuando posee un valor en su uso superior al que poseería bajo cualquier otro usuario o uso alternativo (Williamson, 1991). Los recursos específicos sólo son valiosos en los negocios particulares con los que están comprometidos en la actualidad. Al carecer de un empleo alternativo para el recurso, la empresa encontrará razonable seguir desplegando esos recursos en mercados donde los beneficios contables son mínimos. Son recursos con un coste de oportunidad bajo. Las inversiones de carácter específico generan cuasi-rentas, definidas como la diferencia entre el valor del recurso en el seno de la relación y el máximo valor que puede obtenerse dedicado a su siguiente mejor uso si esta relación se interrumpe. Si, en lugar de referirlo a su siguiente mejor uso, lo hacemos al siguiente mejor usuario potencial, surgen las denominadas cuasi-rentas apropiables (Klein *et al.*, 1978).

El uso de recursos específicos para la empresa tiene la ventaja de que suelen ser adhesivos, en el sentido de que existen considerables costes para separarlos de la empresa que los posee (Ghemawat y del Sol, 1998). Las decisiones de invertir en ellos suponen, pues, un compromiso irreversible: al ser menos fáciles de revocar, hay que considerarlas más estratégicas, por lo que crean una necesidad de mirar más allá del presente, hacia el futuro. Por otra parte, estos recursos pueden ser flexibles para el uso (una marca) o inflexibles para el uso (una instalación específica). La estrategia adecuada es la de invertir en recursos específicos para la empresa, aunque flexibles para el uso, ya

que, en un mundo incierto, los recursos flexibles para el uso tienen la ventaja de facilitar la revisión del posicionamiento de los productos de la empresa a medida que se obtiene más información. Un recurso típico que reúne estas características (específico a la empresa y flexible en el uso) es la marca.

Todos estos mecanismos se refuerzan con el compromiso de las empresas establecidas a castigar los comportamientos imitadores. En este sentido, sólo las variables de *stock* representan una amenaza creíble y, sobre todo, si el *stock* se deteriora lentamente con el transcurso del tiempo. Si la erosión de activos es muy rápida, es difícil de establecer una amenaza creíble (Dierickx y Cool, 1989).

**Insustituible.** La sustitución es la amenaza de que un recurso escaso se desplace por otro equivalente. Por tanto, la sustitución ocurre cuando existen recursos alternativos para satisfacer la misma necesidad. Si existen sustitutos próximos para un recurso, la demanda se desplazará hacia ellos. La sustituibilidad hace las curvas de demanda más elásticas y puede adoptar, al menos, dos formas (Barney, 1991). Por un lado, aunque resulte imposible para una empresa imitar exactamente el recurso de otra, puede ser capaz de desarrollar un recurso similar que le permita concebir e implantar la misma estrategia. Por ejemplo, una calidad elevada se puede conseguir aplicando los principios de la calidad total, realizando inversiones en tecnología o aplicando una forma alternativa de gestión. Por otro lado, recursos muy diferentes pueden convertirse en sustitutos estratégicos. Por ejemplo, la librería Amazon.com compite contra las librerías de ladrillo y cemento (*bricks and mortar*). El resultado es que un recurso valioso en las librerías tradicionales, como una buena localización, pierde valor con la nueva forma de hacer negocios. Una forma especial de sustitución acontece cuando un recurso innovador provoca la obsolescencia de los actualmente en uso, dando lugar a la destrucción creativa (Schumpeter, 1934). Esto es particularmente grave si la empresa tiende a confinarse dentro de los límites de sus recursos actuales y tiene serias dificultades para aprender fuera de ellos y experimentar con otras alternativas que resulten a corto plazo menos atractivas.

#### 4. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las empresas diversificadas formulan una estrategia corporativa con objeto de orientar en la misma dirección las decisiones que toman los diferentes negocios. En las empresas especializadas (o monoproducción) la estrategia corporativa coincide con la estrategia de negocio. Andrews (1971) define la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos<sup>5</sup>, que genera las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos y define la variedad de negocios a los que se dedicará, la clase de organización económica y humana que es o trata de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general” (figura 7). En una organización de cualquier tamaño o diversidad, el término estrategia corporativa

---

<sup>5</sup> Existen múltiples definiciones de estrategia. De hecho, objetivos, políticas y decisiones son tres términos que, tomados individualmente o en diferentes combinaciones, utilizan los investigadores y los consultores para configurar una pléyade de definiciones de estrategia, lo que añade mucha confusión al término. En nuestro caso, al definir la estrategia de negocio, hemos identificado, siguiendo el planteamiento de Ansoff (1965), la estrategia con la toma de decisiones, manteniendo los objetivos como un proceso independiente de la estrategia. Sin embargo, en la estrategia corporativa incluimos los objetivos dentro de la propia definición de estrategia, tal y como lo propone Andrews. Esto no presenta mayores dificultades y constituye un reconocimiento a ambos autores.

generalmente se aplica a toda la empresa, mientras que estrategia de negocio sigue siendo un concepto menos amplio, que define la elección de un producto o servicio y el mercado donde se comercializa.

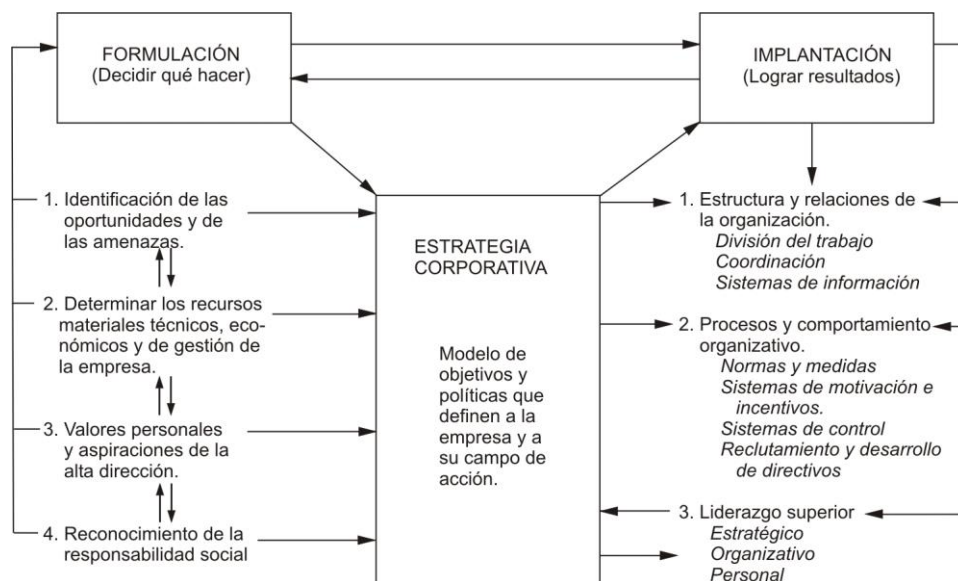


Figura 7: Estrategia corporativa (Andrews, 1971)

Concretamente, la estrategia corporativa, cuya formulación es responsabilidad de la alta dirección, incluye:

- Establecer la visión y los objetivos a largo plazo de la organización.
- Tomar decisiones sobre la dirección del desarrollo de la empresa: especialización, integración vertical, diversificación y expansión internacional.
- Seleccionar los modos de desarrollo: desarrollo interno, fusiones/adquisiciones y alianzas estratégicas.
- Gestionar la cartera de negocios: inversiones y reestructuraciones.
- Asignar los recursos a las diferentes divisiones, utilizando el exceso de recursos en algunas de ellas para apoyar otras con mayor potencial.
- Diseñar un sistema de control del rendimiento, lo que, entre otros aspectos, conlleva establecer metas cuantitativas y evaluar los resultados.
- Considerar la responsabilidad social de la empresa.
- Diseñar el grado de independencia de los diferentes negocios en la toma de decisiones estratégicas.

Una vez definida la visión y analizado el entorno, la empresa debe decidir, en primer lugar, el nivel de especialización, el grado de integración vertical y el tipo de diversificación utilizada. Posteriormente, debe considerar los modos utilizados para poner en práctica dichos enfoques: desarrollo interno, adquisiciones y alianzas estratégicas. Finalmente, debe diseñar el sistema de control que va a aplicar a los diferentes negocios.

#### 4.1. Modos de desarrollo

La empresa puede crecer en el mercado comercializando los nuevos productos que desarrolla internamente, lo que se conoce como crecimiento orgánico. No obstante, tiene otra forma más rápida de crecer y llegar rápido a los diferentes mercados: fusionándose o adquiriendo a otras empresas.

#### 4.1.1. Desarrollo interno

Las empresas crecen internamente localizando nuevas fábricas o aumentando la capacidad de las actuales para fabricar los productos con los que está compitiendo en el mercado. No obstante, también pueden crecer y renovarse desarrollando internamente nuevos productos. Esta última actividad la puede llevar a cabo de forma planificada en el departamento de investigación y desarrollo, pero no se debe olvidar que la innovación puede surgir en cualquier lugar de la empresa.

El desarrollo interno permite a una empresa capturar el valor creado por sus propias actividades innovadoras. Las empresas grandes, complejas y burocratizadas sólo logran introducir nuevos productos en el mercado si favorecen la experimentación, que constituye el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación. Dos tipos de comportamientos estratégicos favorecen la experimentación: inducido y autónomo. El comportamiento inducido forma parte de la planificación estratégica, que fomenta la creación interna de innovaciones en aquellos departamentos especialmente diseñados para ello: por ejemplo, investigación y desarrollo. Ahora bien, la innovación también surge de forma espontánea en contextos no contemplados por la planificación formal, es decir, puede surgir en cualquier departamento de la empresa: por ejemplo, ingeniería o producción. Por ello, las empresas deben igualmente desarrollar un comportamiento autónomo que facilite la innovación en cualquier lugar de la organización y, posteriormente, la incluya en la planificación estratégica (lectura 4).

#### **LECTURA 4: EQUIPO SUMERGIDO**

El problema que tienen las grandes empresas no es la crisis de invenciones, sino una crisis de aplicación. Los equipos sumergidos (comportamiento autónomo) son algo así como comandos corporativos que integran equipos que utilizan recursos de la empresa para trabajar en sus propios proyectos, siempre dentro de la empresa. Logran hacer las cosas al margen de la burocracia organizativa, transgreden las normas, hacen caso omiso de la cadena de mando, desafían los procedimientos establecidos y son capaces de crear un nuevo producto o servicio. Sin embargo, encontrar nuevas ideas no es la función más importante del equipo sumergido. El equipo sumergido debe tener la firmeza suficiente para llevar su idea al mercado. Son personas que se aferran con tenacidad a ideas nuevas, personas que no descansan mientras esas ideas no se llevan a cabo. Así pues, la innovación, en muchos casos, emerge fuera de los circuitos organizativos planificados para su cultivo. El 650 (un primitivo ordenador de IBM) constituye un caso característico. El personal (de los laboratorios centrales) de Pughkeepsie avanzaba lentamente. Un grupo de Endicott (la sede central de fabricación y tecnología) tenía en marcha, ‘de contrabando’, un proyecto pequeño y sencillo. Era muchísimo mejor, más sencillo y económico que el producto de los laboratorios y se acabó convirtiendo en el 650.

Fuente: Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring*, Harper & Row, Nueva York; Peters, T. y Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper and Row, Nueva York.

El comportamiento inducido forma parte de un conjunto de mecanismos organizativos y gerenciales capaz de desarrollar e implantar la estrategia en todos los niveles de la empresa. En el caso de la innovación, estos mecanismos se concretan básicamente en el

departamento de investigación y desarrollo de la empresa. No obstante, una innovación puede tener su origen en cualquier área o función empresarial, no sólo en el departamento de investigación y desarrollo. El comportamiento autónomo fomenta la aparición de innovaciones fuera de los canales formales específicamente diseñados para cumplir esta función. Por ello, la alta dirección debe mostrar un apoyo institucional a tales actividades (Burgelman, 1983b).

La creación de un clima de apoyo al comportamiento autónomo resulta particularmente aconsejable en las grandes empresas, donde muchas de las mejores ideas y soluciones proceden de proyectos parcialmente escondidos o desarrollados marginalmente en la organización (Quinn, 1985). Este tipo de conducta proporciona la materia prima -el requisito de la diversidad- para la renovación estratégica. Ahora bien, dicho comportamiento, para alcanzar el éxito, necesita ser aceptado por la organización e integrarse dentro de la planificación estratégica formal. El problema consiste en determinar cómo puede la alta dirección potenciar un comportamiento autónomo, dado que, por definición, no encaja de entrada con la planificación estratégica actual. La solución la proporciona los mecanismos políticos que emplean los mandos intermedios para cuestionar el concepto actual de estrategia y proporcionar a la alta dirección la oportunidad para aceptar y racionalizar retroactivamente un comportamiento estratégico autónomo de éxito. Este planteamiento, por tanto, indica cómo llega a transformarse la diversidad en un nuevo orden (Burgelman, 1983a). El comportamiento autónomo requiere una planificación estratégica basada en aproximaciones de tipo 'experimentación y selección' no tan asumidas por las grandes empresas establecidas. El modelo propone que el papel de la alta dirección relacionado con la generación de nuevas iniciativas empresariales internas en empresas grandes ya establecidas es primordialmente de reconocimiento estratégico, más que de planificación estratégica (Burgelman, 1983b). Por el contrario, la planificación estratégica asociada con el comportamiento inducido se basa en una planificación razonablemente bien comprendida y en técnicas de influencia cultural.

El desafío para las empresas ya establecidas consiste en ser capaces de seguir adelante bajo las tensiones generadas por los comportamientos anteriores. Ello requerirá que la alta dirección potencie al máximo la explotación de las oportunidades ya existentes (ya que sólo unas pocas serán aprovechables), asegure la generación de oportunidades enteramente nuevas (porque el éxito presente no es garantía de éxito en el mañana) y busque el equilibrio entre generación y explotación de oportunidades en el tiempo (dado que los recursos son limitados). La planificación estratégica deberá cumplir estos requisitos simultánea y prácticamente de forma continua (Burgelman, 1983b).

#### 4.1.2. Fusiones y adquisiciones

La fusión es una operación jurídica que afecta a dos o más sociedades, mediante la cual todas o algunas de ellas se extinguen y sus respectivos socios y patrimonios se integran en una sola sociedad ya preexistente o de nueva creación. Dos procedimientos clásicos de fusión son: a) fusión por consolidación, creando una nueva sociedad: se trata de la fusión de cualesquiera sociedades en una sociedad anónima nueva (no se especifica quién está comprando a quién y se evita la identificación de una parte como vendedora) y b) fusión por absorción: fusión resultante de la absorción de una o más sociedades por otra ya existente. En ambos casos se produce la unificación de patrimonios, de socios y de relaciones jurídicas. Exige, asimismo, un acuerdo amplio de los accionistas de ambas

empresas y los accionistas de la empresa vendedora pueden exigir que se compren sus acciones a un valor justo determinado independientemente.

#### LECTURA 5: UNA FUSIÓN DE RECORD

Con la compra de Gillette, el detergente *Tide*, la pasta de dientes *Crest* y los pañales *Pampers*, todas ellas marcas de Procter & Gamble (P&G), convivirán bajo el mismo paraguas que las cuchillas de afeitar *Mach3*, las pilas *Duracell* o los cepillos de dientes *Oral-B*, principales etiquetas de la compañía adquirida. Según los términos de la operación P&G pagará 0,975 dólares por cada acción de Gillette, en un intercambio de acciones que valora los títulos de esta última compañía a 53,94 dólares, con un prima del 18% respecto a su cotización de cierre del pasado jueves.

P&G prevé recomprar acciones por importe de entre 18.000 y 22.000 millones de dólares en el próximo año o año y medio, lo que supondrá, en última instancia, que el precio de Gillette se pagará en acciones en un 60% y en efectivo el 40% restante.

Según cotizaciones de cierre del pasado jueves, el valor de mercado de P&G era de 140.000 millones de dólares frente a los 45.000 millones de Gillette.

La unión de ambas compañías creará un gigante con una plantilla conjunta de 140.000 empleados y una facturación de 60.700 millones de dólares, situándose por delante de Unilever, que ingresa 48.250 millones de dólares.

P&G anunció la eliminación de 6.000 empleos y prevé que los recortes de puestos duplicados y de dirección generen ahorros y mejoras de ingresos de entre 14.000 y 16.000 millones de dólares.

La operación, la mayor en los 168 años de historia de P&G, responde a la estrategia del consejero delegado de la compañía desde 2000, A. G. Lafley, consistente en reforzar la cartera de productos de belleza y cuidado personal. Tal fue la lógica de las adquisiciones de las marcas de productos para el cabello *Clairol* en 2001 y *Wella* en 2003, a las que ahora se unirán los productos de Gillette. Una vez completada la operación, la mitad de los productos de P&G serán de belleza y cuidado personal, los de mayor crecimiento en el sector de consumo.

Sin embargo, una razón aún más poderosa para la fusión es la necesidad de reforzar su capacidad de negociación frente a megacadenas de distribución, como Wal-Mart, que el año pasado compró el 17% de la facturación de P&G y el 13% de la de Gillette. Ganar espacio en los lineales de los grandes comercios es la gran batalla de los productos de consumo.

“El espacio en los lineales está muy cotizado y el atractivo de Gillette para P&G es que no existe mucha competencia en el sector de cuchillas de afeitar”, señala Sean Egan, director de Egan-Jones Ratings, una firma de calificación crediticia independiente. Según Andre Wood, analista de Standford C. Bernstein, al ganar “amplitud y profundidad” de oferta, “P&G tendrá una ventaja competitiva en sus relaciones con los comercios”.

Aunque la operación deberá ser revisada por la autoridades de defensa de la competencia, tanto de Europa como de Estados Unidos, no se espera ninguna sorpresa ya que los mercados de ambas compañías presentan un “mínimo solapamiento”, según el analista de AG Edwards, Jasó Gere. La fusión también dará más poder de negociación en el mercado publicitario a un anunciante como P&G, que el año pasado invirtió 5.500 millones de dólares en este tipo de acciones.

Fuente: Lafont, I. (2005): “P&G compra Gillette por 57.000 millones de dólares y refuerza su posición mundial”, *Expansión*, 29 de enero, pp. 4-5.

La adquisición supone la toma de control de una empresa mediante la compra directa de parte o de la totalidad de su capital social entregando a cambio tesorería, acciones u otros títulos emitidos por el comprador. Dicha adquisición suele darse bajo la Oferta Pública de Adquisición (OPA) de acciones cuando la sociedad adquirida cotiza en Bolsa. En este caso, no es necesario que se reúnan los accionistas para dar su aprobación. Los directivos de la empresa objetivo pueden no estar implicados en la operación, aunque se solicita, a menudo, su aprobación y cooperación.

La principal diferencia entre fusiones y adquisiciones reside en la forma jurídica empleada, pero ambos persiguen integrar los recursos de las empresas participantes en el acuerdo en una única línea de acción estratégica y bajo una misma jerarquía

organizativa. En cualquier caso, estas estrategias sólo deberían llevarse a cabo si constituyen una contribución neta a la riqueza de los accionistas.

Una tercera forma que permite a una empresa avanzar hacia un nuevo negocio es adquirir activos individuales y específicos de la empresa vendedora (adquisición de activos). Por ejemplo, una empresa podría comprar una fábrica o incluso una división a otra empresa. El pago se efectúa a la empresa vendedora y no directamente a sus accionistas. De esta forma, la compradora no tiene que preocuparse de los accionistas minoritarios.

Las fusiones y adquisiciones proporcionan un beneficio económico si las empresas valen más juntas que separadas. Con independencia de la forma jurídica utilizada para ampliar el campo de actividad de la sociedad, al provocar estratégicamente los mismos efectos, nos referiremos a todas ellas como fusiones, que pueden ser de tres tipos:

- Horizontal: tiene lugar entre dos o más empresas que comercializan las mismas líneas de productos, por lo que son rivales en el mercado.
- Vertical: vincula a empresas que desarrollan actividades secuenciales en la misma cadena de valor.
- Conglomerado: afecta a empresas de líneas de negocios sin ninguna relación.

**Razones para las fusiones y adquisiciones.** Existen una variedad de motivos para llevar a cabo fusiones empresariales. Estos motivos no son necesariamente excluyentes y pueden darse varios al mismo tiempo (Brealey y Myers, 1984).

*Aumentar poder de mercado.* A veces, la fusión busca eliminar competidores en el mercado para, así, subir los precios. Es por ello que actúan los tribunales de defensa de la competencia para dar validez o no al proceso de fusión, sobre todo si se trata de una fusión horizontal realizada por grandes empresas. La fusión otorga más poder de negociación con las entidades financieras, lo que le permite a la empresa conseguir mejores condiciones crediticias que si están separadas. En el caso de una fusión vertical, la empresa resultante pretende ejercer mayor control sobre la cadena de valor de la industria, levantando barreras a la entrada. Esta fusión facilita la coordinación y la dirección de la empresa. La fusión también proporciona un mayor poder de negociación con los proveedores (lectura 5).

*Aumentar la cuota de mercado.* En una economía *goldilocks* (economía de cuento de hadas), una situación caracterizada por la ausencia de tensiones inflacionistas y un crecimiento algo más que moderado, las empresas tienen problemas para conseguir un crecimiento orgánico, es decir, a través de la expansión interna de los negocios existentes. En consecuencia, recurren a las fusiones para impulsar los ingresos.

*Mayor velocidad para llegar al mercado.* La fusión permite a una empresa entrar rápidamente en un mercado, al tener acceso a nuevos recursos. Hace posible que la empresa consiga rápidamente nuevas líneas de productos, así como que adquiera nuevas habilidades, tales como fuerza de ventas, canales de distribución y operaciones de fabricación. Por ejemplo, en 1992 Coca-Cola entró en Alemania Oriental adquiriendo embotelladoras independientes.

*Economías de escala y alcance.* Las economías de escala son fáciles de lograr en las fusiones horizontales. Los conglomerados y las fusiones verticales permiten lograr

economías de alcance al compartir servicios centrales comunes, tales como contabilidad, asesoramiento legal o control financiero.

Los ahorros de costes pueden provenir de diferentes fuentes, incluyendo compartir instalaciones para fabricar diferentes productos o el logro de economías de escala en la fabricación de componentes que comparten diferentes productos. Estos ahorros son generalmente mayores cuando una empresa adquiere otra del mismo sector en el mismo país, ya que mantienen los ingresos, al tiempo que eliminan actividades redundantes.

*Capacidad de la industria.* Si una empresa entra en un nuevo negocio mediante una inversión *de novo*, el resultado será un incremento de la capacidad de la industria, lo que puede resultar indeseable. Por otra parte, las empresas que crecen mediante las adquisiciones de empresas del sector pueden distribuir sus costes fijos entre una mayor base de ventas y, al mismo tiempo, no expandir la capacidad de la industria.

*Entrada en mercados extranjeros.* La fusión resulta efectiva para entrar en un mercado extranjero, ya que, de esta forma, tiene acceso a recursos y habilidades directivas del país destino.

*Activos complementarios (sinergias).* Una empresa posee recursos que la otra necesita para potenciar sus negocios. Por ejemplo, una gran empresa tiene una gran capacidad de producción y otra dispone de una red de distribución mundial.

*Costes y riesgos de desarrollo de nuevos productos.* Adquirir una empresa que acaba de lanzar con éxito un nuevo producto es una forma rápida y segura de crecer. Se corre el riesgo de que los investigadores de la empresa adquirida abandonen la empresa una vez realizada la adquisición.

*Eliminación de las ineficiencias.* Los gerentes adquieren empresas que consideran mal gestionadas para revitalizarlas e incrementar su valor. Ahora bien, los gerentes casi siempre se engañan en su percepción de la realidad, debido a su arrogancia o a su orgullo, y sobreestiman el valor de lo que compran, creyendo que pueden hacer más con una serie de activos que los gerentes que están a cargo en la actualidad.

*Ventajas fiscales no aprovechadas.* Una empresa con pérdidas trasladables tributariamente hacia el futuro adquiere empresas rentables para aprovechar esta circunstancia. En caso contrario, la posibilidad de trasladar pérdidas finaliza fiscalmente a los cinco años y, durante ese período, puede que la empresa por sí sola no genere los suficientes beneficios para compensar las pérdidas en su totalidad.

*Empleo de fondos excedentes.* Cuando una empresa genera un excedente de fondos y su reinversión en las actividades actuales no resulta económico ni tiene interés en distribuirlos vía dividendos o recompra de sus acciones, los puede dedicar a adquirir empresas.

**Éxito y fracaso en la fusiones.** Entre las circunstancias que dificultan el éxito en las fusiones se encuentran las siguientes: a) dificultad para integrar dos culturas y dos formas de tomar decisiones diferentes; b) incapacidad para lograr sinergias; c) abandono de actividades estratégicas (por ejemplo, dejar de invertir en I+D para comprar empresas); d) empresa muy grande y compleja, lo que hace que sea difícil de gestionar;

e) deuda elevada; f) evaluación inadecuada de la empresa a adquirir y g) gerentes que se centran demasiado en el crecimiento. En algunas ocasiones, las fusiones son más un instrumento para tapar una mala gestión que un esfuerzo sincero para lograr una mejor posición en el mercado y, de esta manera, crear más valor para los accionistas.

Aunque adquirir negocios relacionados aumenta el poder de negociación de una corporación, hay que ser consciente del potencial de represalia de algunos complementarios que pasan a ser sus rivales. Por ejemplo, cuando PepsiCo se diversificó en la industria de comida rápida con sus adquisiciones de Kentucky Fried Chicken, Taco Bell y Pizza Hut utilizó sus nuevas unidades de negocios como mercados cautivos para sus refrescos. No obstante, McDonald's no quiso considerar a PepsiCo como su proveedor de refrescos, porque compite con sus otras divisiones en el sector de la comida rápida.

El éxito se logra cuando: a) se logran sinergias (productos complementarios); b) las fusiones o adquisiciones son amistosas; c) los socios se conocen (por ejemplo, a través de alianzas estratégicas); d) se lleva a cabo una planificación detallada en la selección de la empresa objetivo; e) se hace hincapié en la innovación y mantiene las inversiones en investigación y desarrollo y f) las empresas son flexibles, esto es, tienen experiencia en el manejo del cambio. Las fusiones que crean más valor para los accionistas, según los expertos, son las fusiones domésticas e internacionales en sectores no regulados.

#### 4.1.3. Alianzas estratégicas

La alianza (o acuerdo de cooperación) es un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica, lo que le permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas alternativas, aunque padeciendo algunos de sus defectos. Así, la alianza posee rasgos comunes con el mercado, al establecerse entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos a fin de realizar actividades específicas durante un horizonte temporal predeterminado. También coincide con la empresa al caracterizarse dicho acuerdo por su estabilidad durante un cierto período de tiempo, lo que crea relaciones de dependencia mutua entre las partes.

#### **LECTURA 6: COOPERAR PARA COMPETIR**

Las *matrioshkas*, muñecas rusas de distinto tamaño que encajan sucesivamente en el cuerpo de la superior hasta formar una familia, son un buen ejemplo para retratar la historia de negocios como Benito Sports, rival de gigantes del tipo El Corte Inglés o Decathlon, gracias a su integración en una asociación superior, Base, que aglutina a tiendas deportivas de toda España (unos 250 puntos de venta).

El objetivo de Base es negociar a gran escala con proveedores y distribuidores. Una sola empresa nunca se beneficiaría de los precios y servicios que obtiene uniéndose a otras del mismo sector. “Nuestra ventaja, por ejemplo, es que contratamos directamente con Nike o Adidas y nos publicitamos en la televisión”, asegura Benito García, propietario de Benito Sports y presidente de Anceco, la asociación nacional de centrales de compra y servicios donde, a su vez, se integra Base.

Fuente: Durán, F. (2004): “Pequeño, pero grande”, *El País*, 28 de marzo, pp. 14.

La alianza se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que

contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. Esta definición incluye cualquier tipo de cooperación en la que participen empresas e instituciones.

Las alianzas pueden materializarse en múltiples formas organizativas. Estas varían desde la constitución de empresas conjuntas (*joint ventures*), en las que cada socio aporta, además de capital, un conjunto de recursos hasta la firma de contratos detallados que establecen los derechos y las obligaciones de cada parte involucrada o la realización de los acuerdos informales, que dan lugar a los llamados ‘pactos de caballeros’.

La alianza es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas, que no sólo continúan manteniendo su identidad jurídica, sino que, además, conservan su propia cultura y su capacidad de gestión para desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. En la medida en que existe este acuerdo, las empresas asumen compromisos sobre el comportamiento futuro y comparten la autoridad sobre ciertas decisiones, lo que reduce su autonomía (Ohmae, 1989). Suele haber una definición *ex-ante* de las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la alianza (Richardson, 1972).

La alianza no tendría sentido si las empresas participantes no se necesitasen. La asunción de compromisos y la pérdida de autonomía que ocasiona la cooperación, en principio no son deseables para la empresa. Por ello, es preciso que cada socio tenga algo que ofrecer que el otro necesita.

Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los socios con la finalidad de conseguir un objetivo común. Las empresas mantienen plena autonomía respecto a las actividades que no son objeto de cooperación. Ello hace que en toda alianza cada socio manifiesta un sentimiento de libertad que confiere a las relaciones una tensión especial. En este sentido, un socio mantendrá unas relaciones de cooperación con sus socios para llevar a cabo la actividad objeto del acuerdo y, al mismo tiempo, desarrollará comportamientos competitivos hacia sus socios para el resto de actividades. La conducta clave deseada en la cooperación es maximizar la ventaja competitiva conjunta, mientras que en la competencia es maximizar la ventaja competitiva individual (Dyer y Singh, 1998).

Las relaciones en una alianza son más igualitarias que en una organización de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar partidarios en lugar de controlar subordinados. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran subordinados (Kanter, 1989). En definitiva, la toma de decisiones se debe hacer por consenso. La autoridad deja paso a la influencia y el mando a la negociación.

Los miembros de la alianza transfieren recursos (económicos, tecnológicos o personal) al proyecto de colaboración sobre una base continua no necesariamente a muy largo plazo. En suma, la alianza tiene una duración limitada. Los socios de hoy son los competidores de mañana. La alianza es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, con el fin de hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (Miles y Snow, 1986).

En una alianza la unidad básica de actuación no es la empresa u otro agente económico actuando aisladamente, sino dos o más empresas interactuando. La alianza es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada, por lo tanto, al logro de

beneficios mutuos para los participantes y debe entenderse como otra forma de competir en el mercado (Hamel *et al.*, 1989). De hecho, la competencia se está desplazando de empresa compitiendo con empresas a grupo de empresas compitiendo con grupos de empresas.

Una alianza se puede establecer para ordenar la competencia, al delimitar los posibles competidores de una empresa y las bases de tal competencia (Porter y Fuller, 1986). La alianza permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente a sus competidores. De hecho, las alianzas con frecuencia producen el efecto de intensificar la competencia, convirtiendo a las empresas que las integran en algunos de los participantes más poderosas del mercado. Incluso pueden excluir a otras empresas de hacer negocios con los socios de la alianza. En este sentido, si una industria está muy concentrada y existe un número limitado de socios potenciales para cooperar en la racionalización de la producción, las empresas alcanzan acuerdos con más rapidez que en circunstancias normales por miedo a quedar fuera de la posible alianza (Mariti y Smiley, 1983).

Ahora bien, lo difícil no es tanto crear una alianza como lograr que alcance los objetivos propuestos y, así, poder satisfacer las expectativas de sus miembros. Para ello la alianza debe solucionar los posibles conflictos acaecidos y mantenerse estable durante el período de funcionamiento planificado. La confianza entre las partes puede resultar más eficaz que los aspectos formales y legales en el logro de la estabilidad de la alianza. La confianza debe estar basada en una reciprocidad que se concreta en la justicia distributiva (Axelrod, 1984), pues, tan pronto como uno u otro socio empiezan a percibir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989). Esto es especialmente importante si se considera que no es fácil conseguir esta equidad, sobre todo si los socios son de dimensiones y características distintas. Tampoco es posible unificar esfuerzos para conseguir objetivos comunes si cada parte adopta una estrategia diferente. La reciprocidad se consigue de una manera eficaz si los socios tienen recursos complementarios, objetivos comunes y una dimensión similar.

La estabilidad de la alianza no depende únicamente de la confianza entre las partes, sino de la perdurabilidad de la relación (Axelrod, 1984), que normalmente se apoya en la memoria social o, lo que es lo mismo, en la capacidad de la empresa para recordar qué socios han sido flexibles en el pasado y cuáles han resultado irracionalmente egoístas (Ouchi, 1984). Si una empresa se aprovecha de su socio, en el futuro, cuando pretenda crear una nueva alianza, sus socios potenciales le recriminarán su comportamiento oportunista del pasado y se negarán a negociar un acuerdo de cooperación. Así pues, la limpieza de la transacción no está garantizada por la amenaza de una querrela ante los tribunales, sino más bien por la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas (Axelrod, 1984). De hecho, la estabilidad de la alianza se reafirma cuando se cumplen tres condiciones: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad a largo plazo depende de la realización de nuevas alianzas y los socios potenciales están en posición de aprender que dicho socio no es de fiar sin incurrir en un coste elevado (Baumol, 1993).

#### **4.2. Dirección del desarrollo**

La empresa puede especializarse en una única línea de productos o ampliar su base competitiva comercializando una gran diversidad de productos que, en algunos casos, ni

quiera tienen en común la marca. A su vez, la empresa debe decidir sobre interiorizar (o no) las actividades necesarias para fabricar y comercializar los productos.

#### 4.2.1. Integración vertical

La integración vertical consiste en la extensión de la empresa hacia cualquiera de los dos extremos del sistema de valor de la industria, a fin de convertirse en su propio suministrador de materiales y/o distribuidor del producto final. En este sentido, en el caso de una empresa cuya actividad principal sea la fabricación, es posible distinguir dos tipos de integración vertical: hacia atrás (aguas arriba), es decir, incorporando el aprovisionamiento de los materiales y componentes, y hacia delante (aguas abajo), es decir, interiorizando las actividades de distribución. Así, pues, las empresas tienen que elegir acerca de qué *inputs* deben comprar en el mercado y cuáles deben producir internamente, ya sea mediante la adquisición de un fabricante independiente o mediante el desarrollo interno de un nuevo negocio. Igualmente, la empresa tiene que decidir si incorpora internamente una actividad que puede llevar a cabo sus clientes, acercándose, de esta manera, al consumidor final. En cualquier caso, las decisiones de integración vertical no deben ser únicamente el resultado de un cálculo financiero de ‘fabricar o comprar’.

Hasta la década de los años ochenta, los fabricantes de coches integraron verticalmente un nutrido conjunto de actividades, que oscilaban desde el 25 por ciento de actividades interiorizadas en pequeñas empresas especializadas, tales como Porsche o Saab, al 70 por ciento en General Motors. Ford, el primer líder de la integración vertical, en los años veinte fabricaba internamente casi el 100 por ciento de las actividades necesarias para fabricar un coche en River Rouge. En 1927, esta planta, más conocida como el *Rouge*, ocupaba una extensión de más de 800 hectáreas, lo que la convertía en el complejo industrial más grande del mundo. En 1929, tenía más de 100.000 empleados y en ella se realizaban todas las fases de la fabricación de un coche. Hasta 1942, generó su propia energía eléctrica y fabricó sus propios componentes y materiales (incluidos el cristal y el caucho). De esa planta salieron 15 millones de automóviles. La empresa suministraba materias primas procedentes de sus propias minas (hierro del norte de Michigan y Minnesota y carbón de Kentucky y Virginia Occidental), que se llevaban a los altos hornos del *Rouge* en líneas férreas y barcos propiedad de Ford (Sheffi, 2006). Ford después de la Segunda Guerra Mundial redujo el porcentaje de integración vertical al 50 por ciento (Womack *et al.*, 1990).

**Ventajas de la integración vertical.** A continuación, sin ánimo de exhaustividad, se analizan algunas de las ventajas derivadas de la integración vertical. Los gastos de aprovisionamiento y comercialización disminuyen. Al integrar las actividades de los proveedores, se eliminan los beneficios del proveedor que suministra los materiales, piezas o componentes. Además, al integrar la distribución de los productos, se eliminan, igualmente, los beneficios que obtendría el distribuidor si fuera una empresa independiente.

La integración vertical puede ser una buena defensa contra la exclusión del mercado, al garantizar el suministro de materias primas escasas (Buzzell, 1983). La integración hacia delante favorece la obtención de información directa de los consumidores finales, lo que permitirá satisfacer mejor sus necesidades.

La integración elimina la búsqueda, la negociación y el seguimiento de las empresas que suministran componentes y servicios o distribuyen los productos. Proporciona, igualmente, una estabilidad en las relaciones entre las diferentes etapas de la cadena de valor, disminuyendo los costes de transacción. Este coste será elevado cuando alguna de las partes deba realizar inversiones en activos específicos a la transacción: por ejemplo, maquinaria diseñada para satisfacer las necesidades de un cliente concreto. Ello se debe a que la parte que no realiza la inversión podría aprovecharse de que a la otra parte le resultara difícil dedicar la inversión a otros usos. Por esta razón, puede ser aconsejable integrar las actividades bajo una misma dirección. Con ello se elimina el problema de las inversiones en activos específicos, pues coinciden la propiedad y el uso de los mismos (Stuckey y White, 1993).

Si las fuentes de aprovisionamiento son inadecuadas y no pueden desarrollar con rapidez una alternativa realista, la empresa no tiene otra posibilidad que interiorizar tales actividades. Por ejemplo, en las primeras etapas de desarrollo de la industria del automóvil en el Reino Unido, el sector nacional de la ingeniería de la iluminación fue incapaz de proporcionar componentes que respondieran a las exigencias de sus clientes, de manera que los fabricantes de automóviles tuvieron que aportar capital y conocimientos para fabricar sistemas de luces propios (Sutton, 1980).

La integración mantiene interiorizados los conocimientos y habilidades de la empresa. Ello hace que, por ejemplo, los fabricantes japoneses de motocicletas creen sus propias máquinas y herramientas, para, así, proteger su tecnología de maquinaria especializada (Ghemawat, 1985).

La integración supone que se pueden establecer políticas de control de calidad sin que se produzcan duplicaciones –debidas a sucesivos controles realizados por empresas independientes– en un mismo proceso. Al mismo tiempo, los distintos componentes de un producto tendrán una calidad más homogénea que si cada uno proviniese de un fabricante distinto. También reduce los inventarios.

La empresa integrada verticalmente tiene la posibilidad de realizar subvenciones cruzadas con sus actividades; puede utilizar los beneficios de una actividad para subvencionar las actividades de otras en sectores más competitivos. La integración también permite eliminar la fijación de precios predatorios<sup>6</sup>. Por ejemplo, en EE.UU. (durante los años 30), Alcoa, como proveedor principal del mercado de lingotes de aluminio virgen y de láminas de aluminio, tenía fama de haber fijado el diferencial de precios entre lingotes y láminas, con el fin de asegurar que los laminadores independientes que adquirirían sus lingotes no pudiesen fabricar láminas con rendimientos elevados (Sutton, 1980).

La integración favorece la coordinación entre las funciones de diseño, fabricación y comercialización, facilita la formulación y puesta en práctica de la estrategia al existir unidad de mando, permite responder con mayor rapidez a los cambios del mercado y contribuye a resolver los problemas complejos que abarcan diferentes actividades de la cadena de valor, debido a que resulta más fácil reunir a los especialistas en un grupo de trabajo *ad hoc* para que encuentren la solución (Buzzell, 1983). También hace posible la centralización de ciertas funciones generales comunes, tales como investigación de

---

<sup>6</sup> Una empresa puede recurrir a una reducción temporal de los precios de sus productos o servicios con objeto de expulsar del mercado a la competencia. Posteriormente, incrementará los precios con el fin de compensar las pérdidas incurridas por la empresa en el marco de su estrategia de expulsión.

mercados, finanzas y contabilidad o programación de productos, entre otras, lo que potencia las economías de escala. En una integración que abarca fronteras entre países, se pueden desplazar los beneficios al negocio localizado en el país donde se pagan menos impuestos.

La integración puede levantar barreras contra el ingreso de competidores potenciales futuros. En el caso de un oligopolio bilateral, suponiendo que las empresas establecidas no se integran a través del mercado, cualquier participante potencial en alguna de las etapas bilaterales sólo tendrá que considerar las condiciones de ingreso de esa etapa. En cambio, el ingreso puede ser difícil si las etapas están dominadas por un número reducido de empresas integradas verticalmente (Buzzell, 1983). Una amplia integración de los competidores puede limitar muchas de las fuentes de *inputs*, de los clientes potenciales o de las salidas al mercado. En este caso, la empresa no integrada debe rebuscar a los proveedores o clientes restantes y corre el riesgo de que sean inferiores a los capturados por las empresas integradas.

**Inconvenientes de la integración vertical.** Pese a las ventajas descritas, cabe señalar los siguientes inconvenientes relacionados con la integración vertical. La mentalidad de ‘nosotros podemos hacerlo todo’ resta energía y capacidad empresarial, que podría dedicarse a cambiar los hábitos de producción y mejorar la estrategia competitiva. Por otra parte, es indudable que los gerentes pueden carecer de las habilidades necesarias para gestionar las diversas actividades que se encuentran relacionadas verticalmente. Además, la reducción de costes que se esperaba alcanzar con la integración puede contrarrestarse mediante el incremento de los costes burocráticos derivados de la necesidad de coordinar más actividades.

La integración vertical exige hacer frente a cuantiosas necesidades de capital para desarrollar internamente las actividades. También incrementa notablemente los costes fijos y, por lo tanto, el punto muerto de la empresa, lo que conlleva mayores riesgos.

El departamento (o función) que compra a otra unidad de la empresa puede no negociar con tanta dureza como lo haría con suministradores externos, por lo que el proveedor interno tiene menos incentivos para ser eficiente. La integración aumenta la dificultad de imputar correctamente los costes a cada actividad, lo que puede originar niveles crecientes de ineficiencia. La medición es más difícil y menos objetiva debido a los intereses departamentales creados y a las políticas propias de cada departamento.

No siempre se puede equilibrar la capacidad de un proceso con las necesidades del siguiente, por estar sujetos a diferentes escalas eficientes de funcionamiento, lo que obliga a trabajar con una capacidad ineficiente en alguno de ellos. Algunos procesos integrados deben operar a una capacidad superior a su nivel eficiente para satisfacer las exigencias mínimas de la fase de producción más dependiente del volumen y pueden sufrir, en consecuencia, deseconomías de escala (Buzzell, 1983). De modo análogo, la empresa con un proceso que se utilice por debajo de su escala eficiente será incapaz de igualar los precios de los suministradores de sus competidores, ya que estos, al utilizar los procesos en sus escalas eficientes, obtendrán unos costes, tales que, una vez añadido el correspondiente margen unitario, permiten fijar precios inferiores. La alternativa sería incrementar la actividad del proceso hasta alcanzar la escala eficiente y vender el exceso de producción en el mercado, lo que obligaría a entrar en un nuevo negocio y aumentar la diversificación empresarial, con los problemas que esto acarrea.

Asumir la realización de nuevas actividades puede hacer perder a la empresa las ventajas derivadas de la especialización y del efecto experiencia que hayan logrado sus proveedores o distribuidores. Por ejemplo, la cerámica absorbe el 20 por ciento de la producción de caolín, mientras que más del 70 por ciento se destina a la producción de papel. Al recurrir a proveedores independientes de materiales, las empresas dedicadas a la cerámica están en condiciones de beneficiarse de las economías de escala y las mejoras técnicas introducidas por las empresas especialistas que sirven a varias industrias diferentes (Sutton, 1980).

La integración vertical reduce la flexibilidad a largo plazo. Como la integración vertical supone comprometerse con una tecnología o un modelo de producción determinado, puede ser una estrategia peligrosa en el supuesto de que los cambios externos erosionen gradualmente las ventajas iniciales de la integración (Buzzell, 1983). Por otra parte, una empresa integrada puede enfrentarse a importantes dificultades para incorporar simultáneamente los últimos avances técnicos en varias etapas diferentes.

La integración vertical conduce a la pérdida de sinergias externas, como, por ejemplo, la posibilidad de adquirir, en cada momento, aquellos *inputs* tecnológicamente más adecuados, aprovechando, así, las innovaciones o desarrollos introducidos por los diferentes proveedores, sin necesidad de soportar íntegramente el coste de tales esfuerzos de investigación y desarrollo o la concentración de todo el esfuerzo empresarial en la realización de la actividad principal.

#### 4.2.2. Especialización

Una empresa especializada es aquella que concentra todos sus esfuerzos en comercializar una única línea de productos o servicios. Numerosas empresas han erigido su poder y renombre limitando su desarrollo a una única línea de negocio: por ejemplo, Boeing en la industria aeronáutica.

En determinadas circunstancias, la especialización ha demostrado ser más rentable que la comercialización de diferentes líneas de productos. Las ventajas de la especialización resultan evidentes. En primer lugar, participar en una única actividad permite a la organización dominar la misma en profundidad, reduciendo, en principio, los errores estratégicos. En segundo lugar, la empresa acumulará recursos beneficiándose de las eficiencias de masa. En tercer lugar, evita la proliferación de niveles jerárquicos y personal de asesoramiento. En cuarto lugar, favorece las economías de escala y el efecto experiencia.

La estrategia de especialización conlleva numerosos riesgos, especialmente si los entornos son inestables, ya que, al depender la existencia de la empresa de un único producto, cualquier cambio puede reducir drásticamente los beneficios. Igualmente, la empresa especializada está muy afectada por la madurez del sector y la obsolescencia del producto: el rendimiento disminuirá considerablemente hasta que la organización desarrolle otro producto que resulte atractivo para el mercado. Además, al estar especializada en una línea de actividad, posee un conocimiento limitado para cambiar a otros productos. La empresa especializada está en desventaja cuando mantiene una guerra de precios con una empresa diversificada. Esta última puede compensar las menores ganancias (o, incluso, pérdidas) del negocio en el que ambas son competidoras con los beneficios de los otros negocios. Al estar especializada en una tecnología no se

beneficia de la capacidad combinatoria que proporcionan diversas tecnologías adyacentes, disminuyendo, de esta forma, su capacidad innovadora. Finalmente, las estrategias de especialización no ofrecen suficiente estímulo para los gerentes, ya que acaban realizando una gestión rutinaria. Las estrategias de especialización puede producir flujos de caja y rentabilidades irregulares. Mientras la actividad crece, la organización necesita mucho *cash-flow*, ya que el crecimiento conlleva inversiones adicionales. Más tarde, cuando las ventas se estabilizan, es probable que la organización disponga de exceso de liquidez, pero sin posibilidad de reinvertirlo en esa actividad. De hecho, esta puede ser una de las razones por las que las empresas en mercados maduros comienzan a diversificarse.

La empresa especializada debe ser muy cuidadosa al definir su negocio, ya que condiciona su crecimiento e incluso su supervivencia en el mercado. Las empresas que definen el negocio, concentrándose únicamente en el producto o servicio, pueden estancarse al evolucionar las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, los ferrocarriles norteamericanos en la década de los años cincuenta erraron al definir su negocio en el campo del transporte por ferrocarril en lugar de orientarse a la necesidad básica de sus clientes: el transporte. Esta miopía en la definición del negocio les acarrió muchos problemas (Levitt, 1960).

Las empresas especializadas disponen de tres alternativas para crecer (figura 8). La primera consiste en lograr una mayor penetración en el mercado. Pueden hacerlo mediante políticas de marketing agresivas o desencadenando una guerra de precios. Dependiendo de su situación particular, unas empresas desarrollarán una estrategia de liderazgo en costes y otras de diferenciación.

| <div> <div>Producto</div> <div>Mercado</div> </div> | Actual                              | Nuevo                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
|                                                     | Actual<br>Penetración en el mercado | Desarrollo del producto |
| Nuevo                                               | Desarrollo del mercado              | Diversificación         |

Figura 8: Alternativas para penetrar en el mercado (Ansoff, 1965)

Una segunda alternativa de crecimiento consiste en buscar nuevos mercados, bien sea mediante nuevas aplicaciones del producto o comercializando el producto en el mercado global. La gran suerte para la industria del gas, cuando empezó a perder el mercado del alumbrado residencial y comercial urbano frente a la energía eléctrica, fue que encontró y desarrolló nuevos mercados para su producto –el calentamiento de espacios y el calor para

los procesos de fabricación– en el mismo instante en que el mercado de gas para iluminación se extinguía debido al alumbrado eléctrico. Es conveniente destacar que la especialización sólo puede concebirse en relación al mercado pertinente del negocio. Una empresa que decide una especialización nacional, cuando el mercado pertinente es global, tiende hacia la marginación y, posiblemente, a la desaparición. La empresa global conseguirá mayores economías de escala y podrá derrotar a la nacional en su mercado con unos precios más bajos.

La tercera vía de crecimiento de una empresa especializada es más compleja y difícil de definir. Incluso puede ocurrir que una empresa considere que está especializada en una línea de productos, mientras que agentes externos la consideran diversificada. En este sentido, la empresa puede desarrollar todo un abanico de productos, que, aunque realizan las más diversas funciones, son homogéneos en cuanto a los factores clave del éxito. La entrada de Bic en los negocios de encendedores y maquinillas de afeitar desechables podría percibirse desde el exterior como una doble diversificación. No sucede lo mismo con Bic, que concibe su negocio como la comercialización de productos de gran consumo desechables y fabricados con plástico moldeado. De hecho, ya se trate de bolígrafos, de encendedores o de maquinillas de afeitar los factores clave del éxito asociados a estos productos son los mismos: tecnología (inyección de plástico), marketing (publicidad) y canales de distribución extensos (gran distribución). Desde el punto de vista estratégico, todos estos productos pertenecen a una misma área de negocios (Strategor, 1995), ya que la empresa no tuvo necesidad de adquirir ninguna otra competencia.

#### 4.2.3. Diversificación

La diversificación implica un movimiento hacia nuevas líneas de negocios. La empresa que decide diversificarse debe plantearse dos decisiones clave: a) los negocios en que debe competir y b) la forma de gestionar los negocios con objeto de crear valor para los accionistas. El factor clave en la diversificación es el término sinergia, derivada de la palabra griega *synergos*, que significa trabajando juntos. La diversificación debe justificarse mediante la creación de valor para los accionistas. En los últimos años ha cobrado importancia la hipótesis de una relación curvilínea entre diversificación y resultados empresariales y, por tanto, la existencia de un nivel óptimo de diversificación (distinto para cada empresa), a partir del cual incrementos del grado de diversificación socavan la capacidad de la empresa para seguir creando valor para los accionistas.

La diversificación puede ser relacionada y no relacionada. Mediante la relacionada, las empresas entran en negocios que comparten recursos con los negocios actuales, tales como una red de ventas o la imagen corporativa. La empresa tiene una diversificación no relacionada cuando los diferentes negocios que abarca no tienen recursos comunes. En este caso, se puede crear valor para los accionistas mediante unas buenas prácticas de gestión o un fuerte liderazgo.

La **diversificación relacionada (o conexa)** crea valor para los accionistas si logra economías de alcance o consigue poder de mercado. Las economías de alcance se obtienen compartiendo recursos de todo tipo: desde activos materiales hasta la imagen corporativa, lo que, a su vez, proporciona ahorros en los costes o aumento de los ingresos. De esta forma, la diversificación permite aprovechar el exceso de capacidad en los diferentes recursos que controla la empresa.

Una empresa puede distribuir los productos de un negocio a través de los canales de distribución de otro negocio. Por ejemplo, Gillette, después de adquirir Duracell, comercializó las pilas de su nuevo negocio a través de los canales de distribución que utilizaba para sus productos de cuidado personal, consiguiendo hacer llegar los productos Duracell a 25 nuevos mercados durante el primer año tras la adquisición, con el consiguiente incremento de las ventas. En el mismo sentido, un canal de distribución de la empresa adquirida puede utilizarse para aumentar las ventas del producto de la compañía compradora.

#### LECTURA 7: UN EJEMPLO DE EMPRESA DIVERSIFICADA

Tomás Fuertes es el presidente del Grupo Fuertes, la primera empresa de la comunidad murciana, con una facturación que supera los 1.000 millones de euros, propietaria de la segunda compañía cárnica de España, ElPozo, y de un conglomerado de sociedades que van desde el sector agroalimentario, al inmobiliario, del químico al hotelero.

“Creo que todo grupo empresarial tiene que estar diversificado. No se pueden tener todos los huevos en la misma cesta. Así, si ahora el sector inmobiliario está un poco en recesión hay otras empresas de otros sectores del grupo que atraviesan una buena época y que toman el timón del crecimiento”, afirma Tomás Fuertes.

El alcance del imperio Grupo Fuertes, propiedad al 100% de Tomás Fuertes y sus dos hermanos es de 22 empresas, de las que más de la mitad son del sector agroalimentario, con ElPozo como compañía líder, con una facturación que supera los 500 millones de euros.

La empresa cárnica no tiene problemas de suministros de materia prima. Otras compañías del grupo son las encargadas de abastecerla. Agrifusa es una de las primeras explotaciones agrícolas españolas, dedicada al cultivo de maíz, trigo y cebada, la materia prima base en la elaboración de los piensos compuestos; Cefusa cría y engorda porcino y vacuno; y Procavi produce carne de pavo, uno de los productos líderes de ElPozo.

Además, el Grupo Fuertes tiene participaciones minoritarias en empresas tan variadas como el grupo ONO, concesionarias de autopistas, centros geriátricos. Cualquier gran proyecto empresarial que se hace en Murcia y alrededores pide apoyo económico a Don Tomás (como se le conoce en la región). Así se explica la presencia del Grupo Fuertes en la sociedad Aeropuertos de la Región de Murcia, Terra Mítica o Tierra Natura.

“Me ofrecen muchos negocios. Así compré AquaDeus, un manantial de un agua con la misma composición que la francesa Evian y la empresa de quesos Palancares”, explica Fuertes, consciente de que su fama de tener gran liquidez disponible ha llegado lejos.

Profusa, la sociedad inmobiliaria del grupo, es conocida en el sector financiero por llevar a cabo sus promociones (principalmente en el suroeste del país) sin pedir un sólo euro a los bancos. “Bueno, en nuestro más de medio siglo de historia sí que hemos pedido algunos préstamos”, puntualiza Tomás, que acto seguido reconoce que suelen realizar sus inversiones con el dinero ahorrado.

“Somos una empresa familiar austera, no repartimos dividendos entre los accionistas. Las ganancias las reinvertimos para seguir creciendo”, apunta el presidente del grupo agroalimentario, que, sin embargo, se escurre a la hora de explicar cuál será la próxima adquisición o plan de expansión. “Hombre, un empresario siempre tiene proyectos en la cartera”, puntualiza. La última inversión está todavía caliente. Fuertes acaba de comprar a Carrefour las tres fábricas de preparación y envasado de productos cárnicos con un total de 770 trabajadores.

Esta constante ebullición de ideas y proyectos se traduce, además de en una creciente diversificación del grupo, en una constante apuesta de nuevos productos. ElPozo lanza cada año unos 12 artículos nuevos y cuenta ya con un total de 400 referencias. “Tenemos dos jefes: los consumidores y la distribución. Y nuestro lema es dar la mayor variedad de productos a los primeros y el mejor servicio a los segundos”, explica Fuertes, quien pone como ejemplo el jamón o pavo con cero de grasa y sal.

¿Cuál es el secreto del éxito empresarial de Tomás Fuertes? “Esto es como un buen cóctel. Creo que un empresario tiene que tener una adecuada mezcla de ilusión, imaginación, frialdad y capacidad de cálculo para ver sus posibilidades. Sin olvidar el apego al trabajo. Las cosas no se hacen solas”, sentencia.

Fuente: Llorente, C. (2007): “ElPozo, manantial de inversiones”, *El Mundo*, 2 de diciembre, pp. 12.

La diversificación también puede lograrse utilizando la marca de la empresa. Así, Harley Davidson capitalizó su fuerte imagen de marca y habilidades de *merchandising* para vender accesorios, ropa y juguetes. También ha concedido licencias, por ejemplo, para la puesta en marcha de un Harley-Davidson Café en la ciudad de Nueva York.

Una empresa logra poder de mercado cuando puede vender sus productos por encima del nivel de precios competitivo o al reducir los costes de sus actividades primarias y de apoyo por debajo del nivel o al llevar a cabo ambas acciones conjuntamente. La pertenencia de diferentes negocios a la misma propiedad puede fortalecer el poder de negociación de una empresa con relación a sus proveedores y clientes, a la vez que ayudar a mejorar su posicionamiento frente a los competidores. Formar parte de la corporación Nestlé ofrece a un negocio una influencia significativa –mayor poder de negociación con sus proveedores y clientes– por ser parte de una empresa que realiza grandes compras a los proveedores y ofrece una gran variedad de productos a los distribuidores.

La diversificación permite llevar a cabo compras recíprocas entre las divisiones de la corporación. Esta actividad puede crear fricciones entre las partes al negociar los precios. Una solución consiste en conceder libertad de contratación, mediante la cual un negocio puede escoger al mejor proveedor, con independencia de que sea una empresa externa o una división interna.

La empresa diversifica sus actividades mediante la integración vertical, si, por ejemplo, la escala eficiente de una de las actividades interiorizadas para fabricar un componente es superior al consumo interno. En este caso, si pretende utilizar la escala en el mínimo eficiente, la empresa se ve obligada a comercializar el excedente de componentes producidos.

Una forma eficiente de diversificarse es a través del potencial tecnológico de la empresa o conjunto de tecnologías nucleares que una empresa domina y que son constitutivas de uno o varios productos. Este potencial se alimenta de la investigación y desarrollo y constituye el tronco de donde brotan los distintos productos de la empresa, que, aunque situados convencionalmente en sectores diversos, comparten un saber común. El potencial tecnológico emana de las tecnologías nucleares, confiere a la empresa su carácter específico e integra la aptitud y los recursos necesarios para generar una actividad industrial competitiva. Lo importante no es dónde competir, sino cómo competir. De esta manera, el potencial tecnológico se convierte en el punto de partida de la selección de los negocios. Una empresa debe concentrarse en unas pocas tecnologías nucleares: distribuir sus inversiones sobre una amplia gama de tecnologías será contraproducente en caso de que lo único que se pretenda sea diluir el riesgo.

Como se aprecia en la figura 9, las raíces del árbol simbolizan la interacción de la empresa con el mundo de la ciencia y de la tecnología. El tronco representa el potencial tecnológico, que es el conjunto de habilidades (tanto personales como organizativas) y tecnologías que confiere a la empresa su carácter específico. Articulado a partir de tecnologías nucleares concretas, este potencial integra la aptitud y los medios necesarios para que se traduzcan en una actividad industrial competitiva. Mientras las nuevas raíces y las ramas pueden crecer y las viejas se mueren, el tronco tiene una larga vida y representa la permanencia de la empresa en un entorno continuamente cambiante. Las ramas identifican el uso del potencial tecnológico en los diversos mercados y líneas de productos.

Su papel es obtener los factores del entorno (aire y luz del sol) y producir frutos que se puedan cosechar. Las funciones de diseño, ingeniería, producción y marketing residen en las ramas. Finalmente, los frutos representan los productos o servicios vendidos por la empresa y recogidos por los clientes. Estos frutos tienen una vida limitada, por lo que deben producirse nuevos frutos para asegurar la rentabilidad de la empresa. Los productos, tal vez situados en sectores tradicionalmente muy distintos entre sí, comparten un saber hacer común. La empresa aparece ahora como un potencial tecnológico que debe gestionarse eficazmente. Por ejemplo, el principal negocio de la empresa japonesa Brother eran las máquinas de coser. Este negocio estaba en decadencia porque cada vez eran menos las mujeres que cosían. Por tanto, Brother utilizó sus conocimientos de maquinaria de precisión y de tecnología microelectrónica para diversificar su producción e introducirse en la automatización de oficinas.

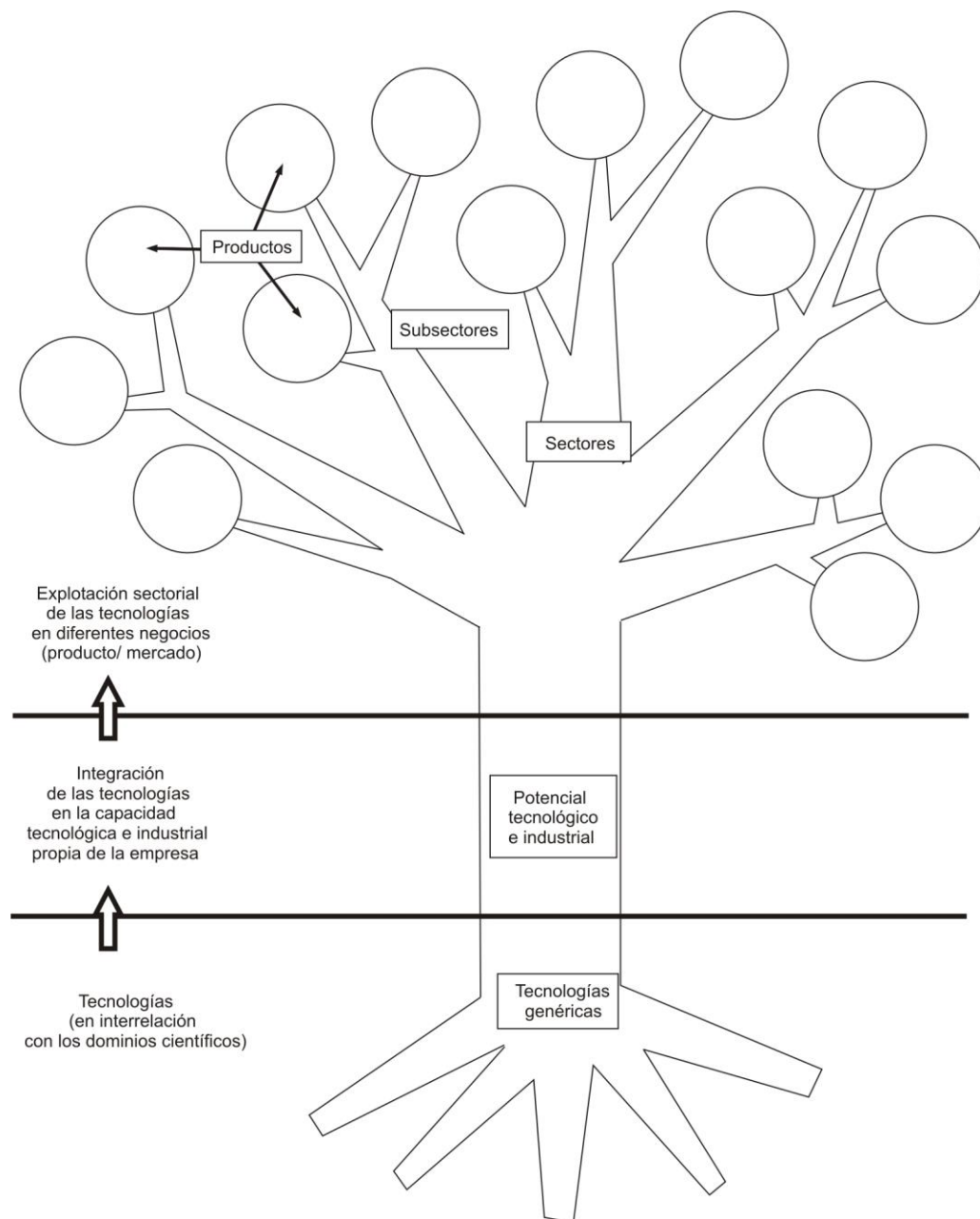


Figura 9: Potencial tecnológico de la empresa (Giget (1984) citado en GEST (1986))

A medida que aumenta el contenido electrónico de los diferentes productos, comienza a desvanecerse la delimitación entre los distintos negocios, totalmente clara hasta hace poco tiempo. Dos empresas pueden tener ahora un potencial tecnológico común, aunque una venda fotocopiadoras y otra videograbadoras. Los dos productos usan los mismos sensores de imagen, las mismas memorias y los mismos microprocesadores, además de existir una tecnología común a estas dos unidades de negocios: los circuitos integrados a gran escala. Por este motivo, el fabricante de videograbadoras no puede considerar las fotocopiadoras como un negocio independiente y olvidar que los fabricantes de este producto son competidores potenciales que pueden entrar en el mercado, ya que dominan las mismas tecnologías nucleares, aunque estén llevando a cabo actividades diferentes.

El potencial tecnológico muestra que existe una lógica para la diversificación de las empresas, mientras que el planteamiento más convencional, basado en divisiones independientes, interpreta el crecimiento como un movimiento fragmentado en negocios estáticos. Empresas japonesas, como Sony, Mitsubishi o Yamaha, ofertan productos extremadamente diversos, al igual que 3M o Hewlett Packard en los Estados Unidos. Sin embargo, utilizan el potencial tecnológico como el factor que logra coherencia en la diversificación. El potencial tecnológico se basa en la visión horizontal de la empresa más que en la integración vertical en unidades de negocio estáticas. Con este concepto, la empresa se define como la combinación de muy diferentes negocios interconectados según un potencial tecnológico común. La empresa apuntará a un espectro muy amplio de productos, mercados e industrias donde su saber hacer tecnológico puede convertirse en una ventaja competitiva. La naturaleza de este potencial tecnológico es técnica y humana simultáneamente. Constituye el carácter específico de la empresa y la diferencia respecto a sus competidores.

La **diversificación no relacionada (o conglomerado)** permite lograr economías financieras a través de una distribución eficiente del capital interno o mediante una reestructuración de los negocios. Esta ventaja para asignar fondos se deriva de la ineficiencia de los mercados de capitales (Williamson, 1975). Así, pues, la oficina central puede elegir dónde colocar el dinero: concentrándolo en sus mercados más fuertes, es decir, extrayendo los excedentes de algunas divisiones para ayudar a otras a crecer. Los directivos de la oficina central, al conocer sus divisiones, pueden mover los fondos con mayor rapidez y eficacia. Sin embargo, este tipo de diversificación también puede ocultar la insolvencia de algún negocio. A veces, se da más apoyo del necesario a divisiones enfermas, que irían a la ruina si fueran empresas independientes.

Las contribuciones positivas de las oficinas centrales corporativas se denominan sinergias verticales. La diversificación puede permitir que una empresa aproveche un mercado interno de capital eficiente, que utiliza, por ejemplo, para adquirir nuevos negocios. Muchas empresas han diversificado satisfactoriamente sus negocios cuando crean valor a través de la experiencia directiva: mejorando los planes y presupuestos de la empresa adquirida, centralizando funciones como la asesoría legal, financiera y de recursos humanos, entre otras actividades de este estilo.

La oficina corporativa intenta encontrar tanto empresas con pobres resultados y un alto potencial, del que no son conscientes, como empresas en sectores que están en el umbral de un cambio significativo y positivo. Una vez adquirida la nueva empresa, la oficina central interviene a menudo vendiendo algunas partes de la empresa adquirida, sustituyendo a la alta dirección, reduciendo la plantilla, eliminando fuentes innecesarias de gastos, cambiando estrategias e infundiendo nuevas tecnologías, procesos y sistemas de compensación en la empresa. Cuando la reestructuración se ha completado, la empresa puede bien venderse a un precio alto y disfrutar del valor añadido o bien mantener el negocio en la familia corporativa y recoger los beneficios financieros y competitivos conseguidos por las mejoras en su marco de actuación (Dess y Lumpkin, 2003). La alta dirección, por supuesto, debe tener las habilidades y recursos requeridos para darle la vuelta al nuevo negocio, incluso si está ubicado en un sector desconocido.

**Incentivos para la diversificación.** La diversificación distribuye el riesgo entre los diferentes mercados (evita colocar todos los huevos en la misma cesta). Ello significa que, si una empresa coloca sus recursos en negocios afectados de distinta forma por los ciclos económicos, las ganancias globales serán más estables. Los críticos argumentan que los accionistas pueden diversificar sus carteras por su cuenta a un coste mucho menor que una empresa. Por otra parte, la diversificación reduce el riesgo de quiebra, incrementando la vida esperada de una empresa.

Una empresa puede diversificarse para compensar sus ventas estacionales; por ejemplo, puede fabricar durante el verano helados y en la temporada de invierno turrónes. Los reglamentos antimonopolio pueden impedir que una empresa reinvierta sus recursos en la actividad principal, por lo que se ve obligada a diversificarse si quiere seguir creciendo en el mercado sin necesidad de internacionalizarse.

#### **LECTURA 8: DIVERSIFICAR PARA EVITAR LA ESTACIONALIDAD**

Con la imaginación que ponen en diseñar sus juguetes, en Injusa han buscado fórmulas para evitar el descalabro que la concentración de las ventas en Navidad provoca en su actividad y sus cuentas financieras. Y las han encontrado. La juguetera alicantina ha creado una línea de productos de ferretería que le permite facturar todos los meses y mantener el empleo.

Nacida en la década de los 50, Industrial Juguetera (Injusa) fabrica triciclos, bicicletas y vehículos montables de gran tamaño a batería y comercializa el 75% de su producción fuera de España. Hace un par de años, la compañía comenzó a desempolvar algunas máquinas que había ido retirando de la línea de producción de juguetes como consecuencia de la invasión del plástico como materia prima.

“Nuestros juguetes siempre han llevado estructuras metálicas y teníamos una serie de máquinas en desuso. Habilitamos un esquinazo de la fábrica y comenzamos a producir accesorios de ferretería”, afirma Luis Berbegal, consejero delegado de Injusa. “Hoy hacemos escaleras de aluminio, taburetes, carretillas de obra y transporte y otros útiles domésticos y mantenemos a 150 personas ocupadas”.

En los próximos meses, inaugurarán una planta de 13.000 metros cuadrados dedicada a tratamiento de metales y diversificación de líneas, con una inversión cercana a los dos millones de euros. “Esperamos que nos aporte unos ingresos de entre tres y 3,5 millones de euros entre este año y 2009”, señala Berbegal. “Ya tenemos una pequeña red comercial, que ha partido de cero porque la ferretería y los juguetes tienen poco en común”. La compañía facturó 19 millones de euros en 2007 y espera crecer este año un 7%.

Fuente: Rodrigo, M. (2008): “Injusa fabrica juguetes en Navidad y herramientas en primavera”, *El Mundo*, 16 de marzo, pp. 12

Una empresa con bajos rendimientos puede intentar diversificarse en negocios más rentables. Igualmente, en muchas industrias observamos que la presión para encontrar

nuevas áreas en las cuales aplicar los activos de la empresa se incrementa a medida que esta envejece o presenta un futuro incierto.

La diversificación favorece las políticas de precios predatorias y los subsidios cruzados, sobre todo cuando la empresa se enfrenta a un rival especializado (monoproducto). La diversificación permite, igualmente, bloquear a los competidores mediante la competencia en puntos múltiples. De esta forma, cuando un rival ataca una línea de negocios, se puede responder atacando sus líneas de negocios. De igual modo, la diversificación también facilita la colusión. Una empresa que se enfrenta al mismo competidor en dos industrias será más cooperativa, debido a que dicha cooperación le produce buenos resultados en estos lugares.

**La diversificación por motivos directivos.** Las empresas controladas por los directivos se diversifican más que las controladas por los propietarios. Varios son los argumentos: a) reducir el riesgo de desempleo de los directivos, ya que pueden cambiar de un negocio en crisis a otro en alto crecimiento; b) más facilidades para promocionar internamente; c) reducir el riesgo del directivo que invierte en capital humano específico y d) aumentar la compensación y el estatus, ya que suelen estar relacionados con la dimensión de una empresa, y esta aumenta con la diversificación (Hitt *et al.*, 1999).

#### 4.3. Cartera de negocios

El análisis de la cartera de negocios se apoya en el concepto de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN): combinación menor independiente de un producto/mercado (o un servicio con un mercado) para la que se puede desarrollar una estrategia. Resulta, por tanto, imprescindible segmentar la empresa en unidades estratégicas de negocios. Posteriormente, hay que caracterizar la posición estratégica de cada negocio en referencia a dos dimensiones independientes, por lo que toma la forma de representaciones matriciales.

El objetivo de la cartera de negocios consiste en ayudar a la empresa a asignar los recursos escasos entre los diferentes negocios con objeto de determinar las prioridades de inversión. Conviene, pues, valorar correctamente el potencial de un negocio, para decidir si interesa abandonarlo o continuar con él, máxime teniendo en cuenta que las inversiones suelen ser irreversibles y, si no se toman en el momento oportuno, resultará muy difícil recuperar el terreno perdido. Se trata de tener una cartera de negocios equilibrada, que debería estar formada de negocios con unas características de rentabilidad, crecimiento y, en consecuencia, generación de liquidez, complementables entre sí y convertibles hacia una actuación global corporativa satisfactoria.

La matriz de crecimiento/cuota relativa del Boston Consulting Group (1972) se encuentra entre las técnicas más utilizadas. Está construida en torno a dos criterios: a) la tasa de crecimiento del mercado de referencia en relación con el crecimiento del producto interior bruto, que sirve como indicador de lo atractivo que resulta el mercado y b) la participación en el mercado en relación al competidor dominante, que se utiliza como indicador de la competitividad detentada. Una tabla de doble entrada, como muestra la figura 10, establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro casillas. En la dimensión tasa de crecimiento del mercado, el punto de referencia, que distinguirá los negocios de crecimiento fuerte de los de crecimiento débil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto interior bruto (PIB). La línea paralela al

eje de abscisas toma el valor del PIB. El objetivo cuando se evalúa la tasa de crecimiento de la industria consiste en determinar si las condiciones industriales ofrecen oportunidades para la expansión o si estas amenazan a las UEN. La posición del Boston Consulting Group (BCG) es que las industrias de alto crecimiento proporcionan un entorno competitivo más favorable y mejores perspectivas a largo plazo.

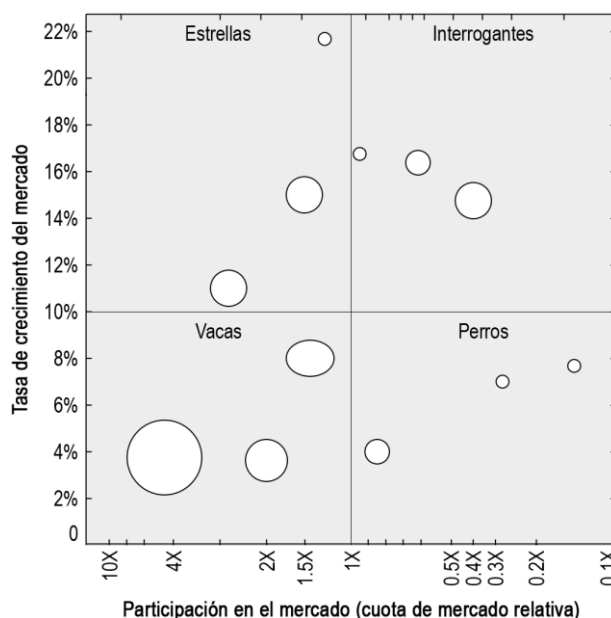


Figura 10: Matriz del Boston Consulting Group

La dimensión participación en el mercado se calcula comparando la cuota de mercado del negocio y la del competidor más importante<sup>7</sup> y la línea de división está habitualmente situada en 1 (o 1,5). Por encima de ese nivel de referencia, la cuota relativa de mercado es alta, mientras que por debajo es baja. La participación en el mercado suministra ventajas en coste: economías de escala y efecto experiencia. Se supone que una UEN con una participación mayor de 1 (es decir, líder en la industria), tendrá una ventaja significativa en costes. Si la participación es menor que 1, tendrá una desventaja en costes. En la puesta en marcha de este modelo es importante definir el mercado de referencia en el que compite una UEN. Si el mercado está definido estrechamente, la empresa se vuelve necesariamente el líder del segmento. Si está definido ampliamente, la empresa aparentará ser débil.

#### LECTURA 9: CARTERA DE PRODUCTOS

La popularidad del iPod y el iPhone han dado un impulso a las ventas de ordenadores Mac en Estados Unidos. La venta de PCs –tanto portátiles como sobremesa– subió un 9% durante el mes de febrero. La compañía de Steve Jobs vendió un 67% más.

Desde su lanzamiento en el año 2001, Apple ha conseguido vender más de 141 millones de iPods, el más popular reproductor MP3. Su impacto ha sido tal que la compañía decidió cambiar su nombre en enero de 2007, abandonando la palabra “Computer” para ser conocida exclusivamente como Apple Inc. Durante el último trimestre de 2007, Apple logró unos ingresos superiores a los 6.100 millones de euros. De ellos, el 63% correspondieron a la venta de música, reproductores y el famoso teléfono iPhone. Es decir, su

<sup>7</sup> Si el negocio X tiene una participación de un 10% y el mayor rival del 30%, la participación relativa de X es 0,33 ( $0.1/0.3$ ). Si Y tiene una participación del 40% y el mayor rival del 10%, Y es líder con una participación relativa de 4 ( $0.4/0.1$ ).

actividad principal es ahora la música. La venta de ordenadores, en cambio, sólo supuso el 37% de los ingresos.

Pero el conocido como efecto halo, es decir, la capacidad de contagiar la buena imagen de marca y el deseo hacia otros productos de la misma compañía, funciona y Apple parece estar disfrutándolo en estos últimos meses. Cuando el iPod comenzó a ganar popularidad, en el año 2006, muchos analistas apuntaron a la posibilidad de que una parte de los usuarios satisfechos pensaran en un Mac a la hora de renovar su ordenador. Ahora, las ventas de reproductores MP3 se están desacelerando. La consultora iSupply asegura que desde Cupertino, sede de la compañía, se ha rebajado las cantidades de memoria pedida a los fabricantes asiáticos para fabricar los populares reproductores de música.

En cambio la venta de ordenadores se dispara. Según las cifras provisionales de la consultora NPD, Apple habría conseguido una cuota de mercado del 14% durante el mes de febrero, un salto considerable desde el 9% del mismo mes del año pasado.

Incluso en un mercado al borde de la recesión, los ordenadores de la compañía (que tradicionalmente se sitúan en la gama media-alta) están comportándose de forma excepcional. La venta de ordenadores portátiles durante el mes de febrero creció en Estados Unidos un 20% comparado con las cifras del mismo mes de 2007. Apple, en cambio, ha crecido en esta categoría un 64%. La venta de ordenadores sobremesa ha caído un 5% en el continente, pero las máquinas de la manzana han experimentado un crecimiento del 55%. En el ámbito universitario Apple es ya el primer vendedor de ordenadores, por delante de Dell.

Parece que el efecto arrastre de algunos productos de la marca ha funcionado y ha conseguido arrastrar a otros, como los ordenadores en los últimos meses.

Fuente: Jiménez, A. (2008): “Los Mac de Apple se enganchan a las superventas del iPod”, *El Mundo*, 10 de marzo, pp. 36.

La importancia de una Unidad Estratégica de Negocios puede representarse por un círculo cuya área es proporcional a la cifra de ventas o al valor añadido. Cuanto mayor es el círculo, mayor es el volumen de una UEN en relación al total de ingresos corporativos. El centro de cada círculo corresponde a la posición de la UEN en las dos dimensiones de la matriz.

Una unidad de planificación situada en la casilla superior izquierda se denomina ‘estrella’. Se caracteriza por una alta cuota de mercado relativa en un mercado de elevado crecimiento. Será la generadora futura de liquidez neta y necesita inversiones destinadas a mantener la posición dominante. La unidad de planificación ubicada en la casilla inferior izquierda se denomina ‘vaca lechera’. Se caracteriza por tener una cuota de mercado alta en un mercado de escaso crecimiento. Es un negocio que genera un exceso de liquidez y que conviene seguir rentabilizando. Una unidad ubicada en la casilla superior derecha se caracteriza por una cuota de mercado insignificante en un mercado de alto crecimiento y se denomina ‘interrogante o dilema’. En este caso, se impone ganar de forma agresiva cuota de mercado o retirarse. Hay que doblar la apuesta, resegmentar o abandonar los interrogantes, en función de criterios como el futuro tamaño del mercado, la importancia de las inversiones a realizar, el peso relativo de las unidades de negocio, la sinergia con otras actividades, las competencias nucleares de la empresa y su capacidad financiera. Una unidad de planificación caracterizada por tener una cuota de mercado baja en un mercado estancado o en declive se denomina ‘perro o peso muerto’ y se ubica en la casilla inferior derecha. Esta unidad debería ser objeto de desinversión, a no ser que apoye algún otro negocio o hubiera posibilidades realistas de revitalizarla. Este análisis hay que realizarlo desde una perspectiva dinámica, poniendo en evidencia las progresiones o desviaciones en el tiempo de cada unidad de negocio.

Esta cartera es una herramienta de toma de decisiones estratégica y de gestión de los flujos de tesorería de los diferentes elementos (figura 11). Cuanto mayor sea el crecimiento, más absorberán liquidez los aumentos de capacidad y de fondos de rotación. A la inversa, una

actividad estable o en retroceso ofrece posibilidades de enajenación de activos y de disminución de fondos de rotación, por lo que genera liquidez. Por otra parte, la cuota de mercado relativa mide la rentabilidad y, por tanto, el nivel de recursos liberados por cada uno de los segmentos (Boston Consulting Group, 1972).

La matriz proporciona las siguientes ventajas. En primer lugar, la cartera ofrece una foto instantánea de los negocios de la corporación. Por tanto, la alta dirección se encuentra en una mejor posición para proceder a la asignación de recursos entre las unidades de negocio de acuerdo con un criterio preestablecido (por ejemplo, usar *cash flows* de las vacas para financiar estrellas prometedoras). En segundo lugar, la experiencia y los recursos analíticos de la oficina central ofrecen una guía en la determinación de qué empresas resultarían adquisiciones atractivas (o no atractivas). En tercer lugar, la oficina central es capaz de proveer a las unidades de negocio de recursos financieros en condiciones favorables, que reflejarán la habilidad global de la corporación para incrementar la financiación. En cuarto lugar, la oficina central ofrece una revisión de alta calidad de los negocios, así como entrenamiento para la gestión de los negocios individuales. En quinto lugar, el análisis de la cartera ofrece la base para desarrollar objetivos estratégicos y sistemas de recompensa/evaluación para los gerentes de los negocios, es decir, los gerentes de las vacas tendrían objetivos más bajos para el crecimiento de los ingresos que los gerentes de las estrellas, pero los primeros tendrán umbrales más altos en los objetivos de beneficios de los proyectos propuestos que los gerentes de los negocios estrella (Dess y Lumpkin, 2003).

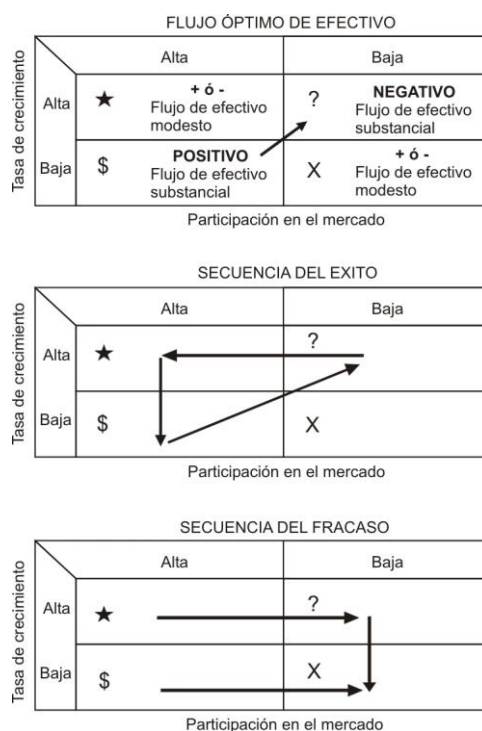


Figura 11: Secuencias de flujo (Boston Consulting Group, 1972)

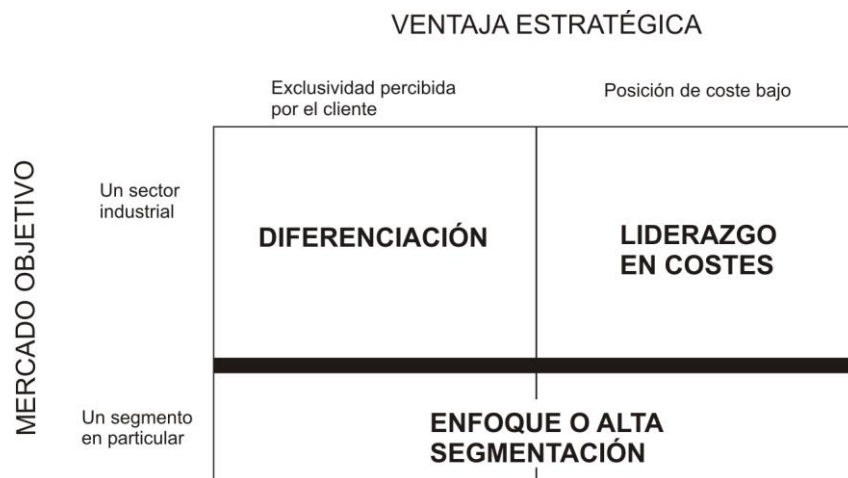
La crítica más aguda a estos planteamientos considera que estos nuevos métodos de dirección, a pesar de ser bastante refinados y de tener una gran utilidad, fomentan una predilección por (Hayes y Abernathy, 1980): a) la frialdad analítica y la elegancia metodológica, en lugar de la visión que surge de la experiencia directa y b) la reducción

de costes a corto plazo, en lugar del desarrollo a largo plazo de la competitividad tecnológica. Entre otros inconvenientes cabe citar:

- Modelo simplista. Existen más variables que el coste y la participación para competir en el mercado. Por ejemplo, Mercedes tiene poca participación en un mercado de crecimiento lento (es un perro) y, sin embargo, es muy rentable.
- Las vacas lecheras no siempre generan liquidez, ya que hay que reinvertir para mantenerse en el negocio.
- Ofrecen una orientación insuficiente sobre la importancia relativa de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Se basan en prototipos realizados en las industrias para ofrecer un marco que identifique las sugerencias de asesores externos.
- No se pueden hacer públicos, ya que se convertirían en una profecía que se cumple a sí misma.
- Este enfoque hace que se contemplen las UEN como entidades aisladas, ignorando las posibles sinergias. Aportan escasa ayuda sobre cómo calcular las sinergias positivas o cómo evitar las negativas entre unidades de negocios.

## 5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tres son las opciones estratégicas que están al alcance de las empresas para lograr una ventaja sobre sus rivales (Porter, 1980): liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (figura 12).



*Figura 12: Estrategias competitivas (Porter, 1980)*

### 5.1. Liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes es un conjunto de decisiones integradas, que permiten fabricar un producto a un coste más bajo que el de los competidores. La eficiencia, hacer las cosas correctamente, es una condición necesaria para el logro de la estrategia de liderazgo en costes. Ahora bien, también es crucial que el producto satisfaga las necesidades del mercado y cumpla con las expectativas de los clientes, ya que, en caso contrario, estos no lo comprarán. Para ello, la empresa debe alcanzar la paridad competitiva en aquellos atributos del producto que los clientes consideran básicos. Normalmente esto se consigue ofreciendo un producto o servicio estandarizado

a un amplio mercado, utilizando largas series de producción para obtener los mayores beneficios de las economías de escala y del efecto experiencia.

La estrategia de liderazgo en costes se asocia, generalmente, con las empresas de mayor dimensión y, en consecuencia, con mayor cuota de mercado. Esta estrategia se hizo muy popular como consecuencia de los resultados de las investigaciones realizadas dentro del programa PIMS<sup>8</sup>, ya que, en su mayor parte, concluían que las empresas con una alta participación en el mercado eran más rentables que las pequeñas. Un corolario de este principio es la ‘regla 3-4’ de Henderson (1979): un mercado competitivo estable no tiene más de tres empresas significativas y la empresa líder no más de cuatro veces la cuota de mercado de la más pequeña.

Esta estrategia exige un grupo de actuaciones interrelacionadas, entre las cuales se incluye: fabricar un producto homogéneo, lograr economías de escala, acumular experiencia, perseguir las economías de alcance, introducir nuevos procesos de producción, eliminar el despilfarro, cooperar con los proveedores, fidelizar los clientes, lograr la lealtad de los empleados, impulsar una mayor integración vertical o contar con una dirección eficiente.

*Producto homogéneo.* La estrategia de liderazgo en costes se apoya en la comercialización de un producto indiferenciado, que atraiga la atención del cliente por su bajo precio y con unas características de uso aceptables, al tiempo que facilita un fácil ensamblado, permitiendo alcanzar altos niveles de eficiencia en el proceso productivo. El producto homogéneo debe contar con un diseño sencillo, ya que, al eliminar las partes superfluas y simplificar las imprescindibles, no se necesitará el material del que están hechas, ni el equipo, las herramientas y el trabajo necesario para hacerlas. La simplicidad fluye hasta cubrir todas las actividades, incluido el servicio *in situ*. Esta reducción de componentes facilita la fiabilidad del producto, disminuye los costes de producción, acorta el número de horas de ingeniería de diseño necesarias, reduce las compras, los inventarios y el espacio para almacenar los componentes. Por ejemplo, el número de componentes del mecanismo de cerradura de la puerta en un automóvil norteamericano descendió de 17 en 1954 a 4 en 1974 y, en consecuencia, su coste disminuyó un 75 por 100 durante ese período (Thompson, 1981).

*Economías de escala.* Cuando la demanda es alta y la capacidad de producción se utiliza al máximo, los costes fijos de una empresa se reparten entre más unidades, lo que reduce el coste por unidad. Así pues, los aumentos en la utilización de la capacidad de la fábrica que permite repartir entre más unidades los gastos fijos puede llevar a unos costes unitarios más bajos. Con todo, las auténticas economías de escala son ventajas de coste asociadas con instalaciones de mayor tamaño en lugar del aumento de la capacidad de una instalación ya existente.

---

<sup>8</sup> PIMS son las iniciales de *Profit Impact of Market Strategy*. Este proyecto surgió a principios de los años 60 en General Electric (GE), bajo la dirección y tutela de Sidney Schoeffler. Por su parte, Robert Buzzell ha sido uno de los autores más prolíficos sobre PIMS. GE trataba de descubrir por qué algunas de sus áreas de negocios eran más rentables que otras. En 1972, PIMS se trasladó al *Strategic Planning Institute*, dependiente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. En esta etapa de su desarrollo, PIMS amplió su radio de acción fuera del ámbito de GE para incorporar otras empresas y creció rápidamente durante los años 70. En la actualidad, el proyecto recopila y examina la experiencia de 450 empresas, que compiten en cerca de 3.000 negocios diferentes. Es la base de datos empírica más grande que existe sobre experiencias empresariales.

*Efecto experiencia.* El efecto experiencia sostiene que el coste de realización de una tarea repetitiva disminuye en un determinado tanto por ciento cada vez que el volumen acumulado de producción se duplica. Por lo tanto, una empresa que se inicia en la curva de experiencia antes que un competidor puede, teóricamente, conservar su ventaja en costes.

*Economías de alcance.* Las economías de alcance surgen cuando es más barato fabricar dos productos en una misma instalación que hacerlo en plantas separadas. En realidad, las economías de alcance justificarían la existencia de fábricas multiproducto, ya que se podrían fabricar conjuntamente varios productos a un coste inferior al que soportarían varias empresas independientes especializadas cada una de ellas en la fabricación de un único producto. Casi todos los ejemplos de economías de alcance se basan en el hecho de que un activo, tangible o no, es compartido por varios productos. Así pues, las economías de alcance se logran cuando una fábrica consigue ahorros en coste al incrementar la variedad de bienes que produce. De esta forma, sólo pueden obtenerse economías de alcance al desplegar los activos sobre un mayor número de mercados.

*Nuevos procesos de producción.* La disminución de las inversiones en capital es una de las causas fundamentales del aumento de los costes de producción, ya que, normalmente, la mecanización del trabajo contribuye a una mejora de la eficiencia empresarial. Si bien lo anterior es cierto, conviene realizar una serie de puntualizaciones. La utilización de una nueva máquina provoca un descenso temporal de la eficiencia mientras esta se instala y los trabajadores aprenden a utilizarla. Muchas veces también se presentan unos costosos efectos secundarios que la nueva máquina impone en términos de existencias, calidad, utilización, tasas de rechazo, tiempos muertos y despilfarros de materiales. Estos costes indirectos, con frecuencia, superan las mejoras en eficiencia del uso del nuevo equipo y pueden persistir durante más de un año después de instalarlo (Hayes y Clark, 1986).

Algunas empresas tienden a fabricar sus propias máquinas. Esto se debe a dos razones: a) protegerse contra las posibles filtraciones al exterior y b) menores costes. Los procesos de catálogo son más costosos que los procesos diseñados internamente: por término medio, los procesos de catálogo son, como mínimo, un 30 por ciento más caros que los procesos diseñados internamente a la medida de las necesidades experimentadas (Huge y Anderson, 1988). Además, los competidores también tienen acceso directo a los procesos de catálogo, por lo que no se pueden lograr ventajas competitivas.

*Eliminar el despilfarro.* El despilfarro es todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, espacio y tiempo del trabajador que resulten absolutamente esenciales para añadir valor al producto. En Occidente, el despilfarro parece ser un problema preocupante, ya que los productos reciben valor en un porcentaje que oscila entre un 0,05 y un 5 por ciento del tiempo que están en el sistema productivo. El resto del tiempo están a la espera de recibirlo (Stalk y Hout, 1990).

Un importante despilfarro son los productos defectuosos que, en el supuesto de llegar a los clientes, provocan cuantiosas reclamaciones, algunas a través de los tribunales de justicia, lo que puede ocasionar indemnizaciones multimillonarias. Fabricar con cero defectos es una medida muy eficiente.

La dificultad para eliminar el despilfarro consiste en que la mayoría de las empresas no han encaminado sus esfuerzos hacia el descubrimiento y eliminación del mismo. No obstante,

si aplicasen un esfuerzo más consciente, todas estarían capacitadas para llevar a cabo esta tarea. En definitiva, se afirma que el 90 por ciento de las mejoras procede del sentido común. La mayoría de las mejoras parecen algo muy básico, como lo demuestra el hecho de que la gente se pregunte por qué no se le había ocurrido antes (Suzaki, 1987).

*Cooperación integral con proveedores.* Las empresas intensifican sus relaciones con los proveedores (un proveedor por componente) con objeto de mejorar el diseño y aumentar la calidad del componente, ahorrando, al mismo tiempo, costes indirectos de producción, tales como: eliminación de la inspección en recepción, reducción de *stocks* y minimización de la manipulación de materiales, entre otros. Al contar con un proveedor único por componente, se asumen determinados riesgos, como la interrupción del suministro ocasionado por un incendio o una inundación de la fábrica del proveedor. Los fabricantes japoneses se decantan básicamente por un único proveedor por componente; no ocurre lo mismo con los productores occidentales.

*Clientes fieles.* Cuando una empresa ofrece al cliente un valor superior, de manera continuada, y gana su fidelidad, consigue también una mayor cuota de mercado y, por tanto, un aumento de su facturación. Los clientes mantendrán sus compras a lo largo del tiempo, lo cual hace que los costes en los que incurrió la empresa para su captación resulten menores. Por otro lado, al familiarizarse con los productos de la empresa, comprarán mayor variedad. También se vuelven muy eficientes en las compras, ya que aprenden las rutinas de funcionamiento de la empresa y dependen menos de los vendedores. Recomiendan igualmente la empresa a otras personas, con lo que atraen nuevos clientes sin coste adicional alguno. Finalmente, los clientes fieles son menos sensibles a los precios. Además, el coste de adquirir y mantener fieles a los clientes se reducen proporcionalmente. En el caso de la empresa MBNA, un aumento del 5 por ciento en la tasa de conservación de la clientela supone un incremento del 60 por ciento de los beneficios en un período de cinco años (Reichheld, 1993).

*Personal estable.* Los trabajadores satisfechos en su trabajo permanecen leales a la empresa. Al permanecer más tiempo en la empresa, la productividad de los trabajadores aumenta y los costes de formación se reducen. Además, el hecho de estar satisfechos con su trabajo, así como la mayor experiencia y conocimientos conducen a la prestación de un mejor servicio. Igualmente, el hecho de que los empleados se queden en la empresa resulta clave para mantener la fidelidad de los clientes, ya que son su principal fuente de referencia, lo que, obviamente, compensa rápidamente los salarios más elevados y demás incentivos. De igual forma, se reducen los costes de reclutamiento y formación. Finalmente, los empleados fieles generan el mejor flujo de solicitantes de empleo de alto calibre (Reichheld, 1993).

*Integración vertical.* La integración vertical aguas arriba o hacia atrás, que puede ser una estrategia válida para controlar el suministro de ciertas materias primas estratégicas, también elimina posibles comportamientos oportunistas de los proveedores. Igualmente, la integración aguas abajo o hacia adelante permite controlar mejor el sistema de distribución de los productos y, así, atender mejor las necesidades de los clientes. Asimismo, la integración también constituye una buena fuente de información acerca del comportamiento de los mercados (Pratten, 1971).

|                                            |
|--------------------------------------------|
| <b>LECTURA 10: PRODUCTOS DE BAJO COSTE</b> |
|--------------------------------------------|

Los hogares de Estados Unidos están de ahorros por la recesión. Y si hay una compañía que sabe sacar tajada de la austeridad de las familias a la hora de manejar sus finanzas para llegar a fin de mes, esa es la compañía Campbell, el mayor fabricante de sopas del mundo. Sus resultados trimestrales fueron mejores de lo esperado, de 260 millones de dólares.

Campbell es toda una institución. Sus sopas se consumen en el 85% de los hogares. Y una superviviente. La compañía de Nueva Jersey, fundada hace 139 años, fue capaz de sacar tajada de los momentos más críticos de la historia, como las dos guerras mundiales y la Gran Depresión. “Las ventas de sopas siempre van bien en los malos momentos, cuando los consumidores miran más el valor del producto”, señalan desde la compañía.

Sólo hay que echar un vistazo a través de las cristalerías de los restaurantes en el Upper West Side de Manhattan para darse cuenta de que cada vez son más los clientes que se quedan en casa para cenar. Es una imagen que se repite por todos los barrios de la ciudad y de otros grandes núcleos urbanos de Estados Unidos, lo que acaba afectando claramente a la economía local.

Para ahorrar, optan por prepararse sus propias comidas, incluso para llevárselas al trabajo. Y esto favorece a los grandes nombres del negocio alimentario, como Campbell. Es el año de las sopas condensadas. La demanda por sus latas de 1,75 dólares es alta, y en este clima tan favorable se permiten, además, el lujo de elevar el precio para compensar el alza de las materias primas.

Campbell comercializa, junto a sus populares sopas, las salsas Prego y las galletas Pepperidge Farm. Las ventas totales de la compañía ascendieron a 2.250 millones, un 3% más que un año antes. A Wall Street le gusta la compañía, porque opina que la crisis favorece a empresas que ayudan a reducir costes.

La vulnerabilidad de Campbell está en el dólar. El repunte en el valor de la divisa estadounidense puede afectar a los beneficios para el conjunto del ejercicio, porque resta atractivo a sus exportaciones. Para el ejercicio 2009 espera una caída de las ventas en el extranjero, donde realiza el 30% de la facturación. Es una situación similar a la que se enfrentan otras multinacionales estadounidenses.

Fuente: Pozzi, S. (2008): “El año de las sopas enlatadas en los hogares de EE.UU”, *El País*, 14 de diciembre, pp. 11.

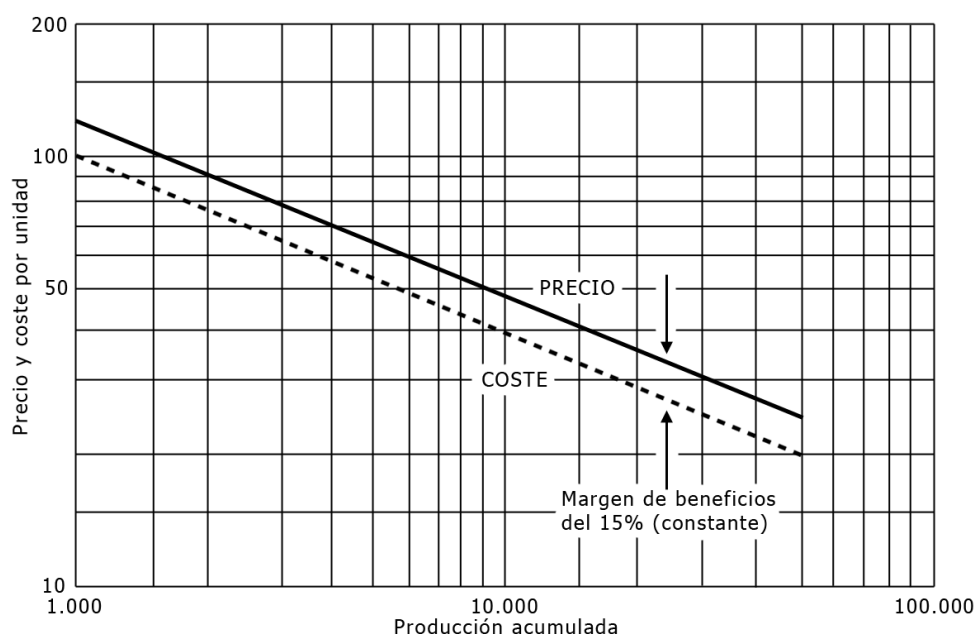
*Eficiencia directiva.* No hay que desdeñar la influencia que la dirección de la empresa puede ejercer en la reducción del coste. Las principales tareas de la gerencia son las de generar claridad y orden (esto es, prevenir la confusión) y facilitar el aprendizaje. Muchas de las cosas que los gerentes hacen pueden confundir o desorganizar el funcionamiento de una fábrica: variar erráticamente las tasas de producción, cambiar un programa de producción en el último minuto, saltarse el calendario acelerando los pedidos, cambiar los equipos asignados a una máquina, añadir aleatoriamente nuevos productos, alterar las especificaciones de un producto mediante una orden de cambio de ingeniería o manipular el proceso de producción realizando adiciones o alteraciones en el equipo empleado (Hayes y Clark, 1986). Esto obedece a una mala planificación, no a una respuesta a los cambios en las exigencias de los clientes, y afecta muy negativamente a los costes. En suma, las organizaciones suelen trabajar con un margen de ineficiencia (ineficiencia-X), ya que no utilizan completamente sus recursos, sino que mantienen una cierta holgura organizativa, cuya magnitud dependerá de cómo sea la gerencia de la empresa y del esfuerzo que esta ponga en reducirlo (Leibenstein, 1966).

*Otras ventajas en costes.* Una buena localización, el control de las fuentes de suministros, una mano de obra no sindicada, un canal de distribución eficaz o las ayudas institucionales también permiten mejorar la posición de costes de una empresa.

**Reducciones en costes y cadena de valor.** El análisis de la cadena de valor es una herramienta muy útil para averiguar cómo reducir los costes. Cuando se trate de fabricar al menor coste, la forma de utilizar la cadena de valor consiste en establecer la contribución de cada actividad al coste total del producto, así como su previsible evolución. Por otra parte, la comparación entre los costes originados por cada actividad con los de la competencia facilitará la identificación de los factores críticos de éxito, así

como las líneas futuras de actuación. En este sentido, la descomposición de la cadena debe realizarse para toda la empresa y para cada uno de sus productos, lo que permitirá determinar su contribución individualizada a los beneficios de la entidad. Además, es necesario analizar los costes propios y los de los proveedores o distribuidores. Una mala posición competitiva puede deberse a unos costes de adquisición de *inputs* muy elevados, lo que exigirá una respuesta de la empresa: renegociación con los suministradores, búsqueda de nuevos proveedores o de productos sustitutivos e, incluso, integración vertical hacia atrás. Es igualmente importante analizar las relaciones entre los diferentes componentes de la cadena.

**Política de precios.** La política de precios que mejor sustenta esta estrategia consiste en reducir los precios a medida que lo haga el coste unitario, manteniendo constante el margen de beneficios (figura 13). Por otra parte, con ello se consigue una mayor penetración en el mercado, lo que permite incrementar la capacidad y disminuir los costes. La empresa que sigue esta política toma la iniciativa y determina los precios del mercado que se impondrán al conjunto de competidores. Al mantener sus márgenes a un nivel constante, se dificulta mucho la llegada de nuevos entrantes en el sector y se elimina a los competidores más débiles.



*Figura 13: Curva de precios de la industria*

**Eficacia de la estrategia de liderazgo en costes.** La estrategia de liderazgo en costes funciona muy bien cuando se cumplen ciertos requisitos: una alta cuota de mercado, un ritmo lento de introducción de nuevos productos, una tasa elevada de utilización de la capacidad, una competencia basada en el precio, clientes que incurren en bajos costes de cambio, un rápido crecimiento del mercado en términos reales y un producto estandarizado que resulta difícil de diferenciar en el mercado.

**Riesgos de la estrategia de liderazgo en costes.** Existen una serie de riesgos asociados a la estrategia de liderazgo en costes:

- A veces, la obsesión por la reducción de costes aboca en una oferta de producto espartana, provocando su rechazo por los clientes.
- Esta estrategia es fácil de imitar por las empresas que posean abundantes recursos económicos.
- La paradoja de la productividad (o dilema de Abernathy) consiste en que la necesidad de reducir los costes está en conflicto directo con la necesidad de introducir nuevos productos. Una estandarización extrema permite a los fabricantes extraer el máximo beneficio de una intensa mecanización y del empleo de una mano de obra especializada. Sin embargo, las inversiones en mecanización y la especialización de la fuerza de trabajo son barreras para el cambio, porque el capital invertido no puede convertirse fácilmente para ser utilizado en la fabricación de productos nuevos (Abernathy, 1978). Así pues, las empresas no sólo tienen que ser eficientes y hacer las cosas correctamente, también tienen que ser eficaces y hacer las cosas correctas.

## 5.2 Diferenciación

Una estrategia de diferenciación es un conjunto de acciones que permiten fabricar un producto que los clientes perciben como único en los atributos que consideran relevantes. La ventaja en diferenciación se da cuando la empresa es capaz de ofrecer diferenciación a un coste que no exceda la prima de precio que crea.

No existe límite a las posibilidades de diferenciación, ya que esta se extiende más allá de las características tangibles e intangibles del producto o servicio para abarcar todas las posibles interacciones entre las empresas y sus clientes. La diferenciación tangible se refiere a las características observables de un producto o servicio relevantes para las preferencias y los procesos de elección de los clientes; por ejemplo, funciones, forma y tamaño, entre otros. La oportunidad para la diferenciación en intangibles surgen del hecho de que el valor que los clientes perciben de un producto o servicio no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta. Por ejemplo, consideraciones sociales, emocionales, estéticas, exclusividad, individualidad e imagen, entre otros.

No hay que confundir diferenciación con segmentación, ya que en cualquier segmento del mercado la empresa puede competir en diferenciación o en costes. La segmentación se refiere al mercado donde compite la empresa. Ahora bien, la empresa puede segmentar un mercado para ofrecer un producto único a cada segmento y, así, diferenciarse del competidor que ofrece el mismo producto a todos los segmentos.

*Nuevo producto.* La empresa puede diferenciarse en el mercado introduciendo nuevos productos. Para ello, debe: a) identificar nuevas necesidades del mercado y tratar de satisfacerlas y/o b) encontrar aplicaciones rentables para la tecnología creada por el departamento de investigación y desarrollo.

La empresa que introduce un nuevo producto en el mercado obtiene las ventajas de mover primero (Lieberman y Montgomery, 1988). Así, puede solicitar una patente para el nuevo producto, obteniendo un monopolio temporal en el mercado. También se beneficia del efecto experiencia, ya que, durante la fabricación de las primeras unidades, se duplica fácilmente la producción acumulada. La empresa obtiene ventajas al negociar con los suministradores de *inputs* y con los canales de distribución, amén de escoger el segmento de mercado que más le interese. La lealtad de los clientes es muy fuerte a las marcas precursoras y los gastos de publicidad son más eficaces. Igualmente, los clientes

pueden incurrir en elevados costes de cambio, por lo que quedan atados a la empresa. Finalmente, la empresa puede anticipar capacidad productiva, lo que constituye una fuerte amenaza para los seguidores.

Esta es, por ejemplo, la estrategia que sigue tradicionalmente la empresa 3M, como se desprende de las declaraciones de uno de sus altos ejecutivos: “nuestro objetivo es, ante todo y sobre todo, tener un flujo constante de nuevos productos. Luego, una vez que damos en el clavo, esperamos dominar el nicho competitivo, algunas veces durante sólo tres o cuatro años. Durante ese intervalo cobramos precios acordes con el valor que el producto tiene para el cliente. Ofrecemos un nuevo instrumento que sirve para ahorrar mano de obra y esperamos que el mercado pague lo que vale. Por supuesto, creamos un paraguas, pero cuando los otros llegan con aproximaciones, quizá a un coste más bajo, en lugar de disputarles una cuota de mercado, solemos abandonar; es decir, nos salimos. Porque para entonces ya estamos desarrollando las siguientes generaciones de productos para dichos mercados y para otros” (Peters y Waterman, 1982).

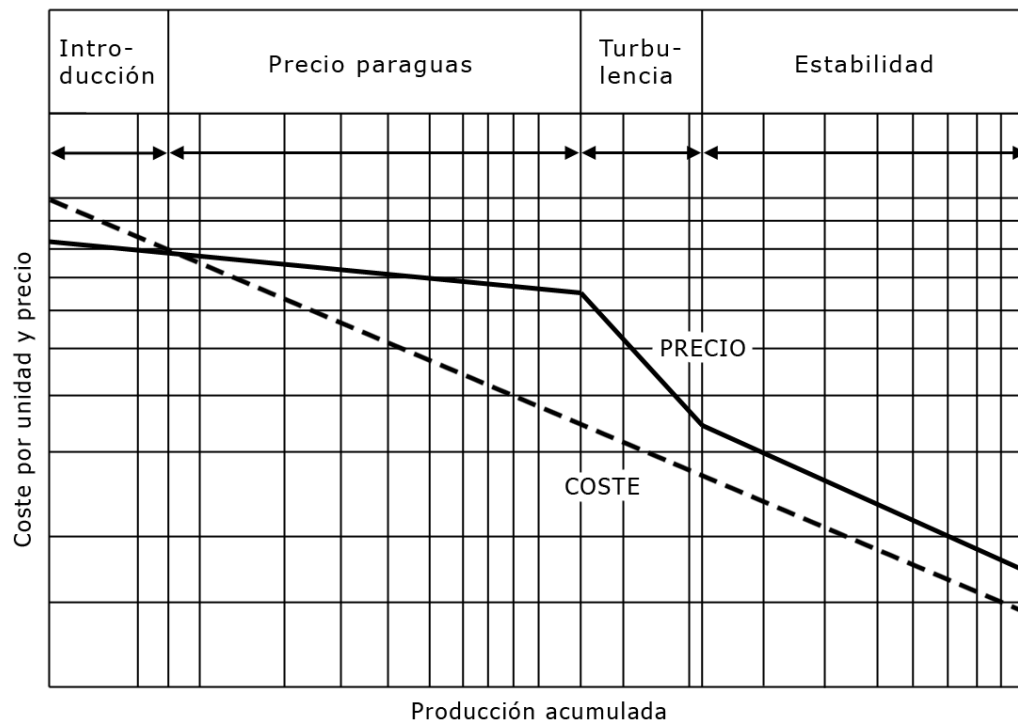


Figura 14: Paraguas de precios para un producto innovador (Boston Consulting Group, 1972)

Durante la fase de introducción es bastante habitual fijar los precios por debajo de los costes de producción, con objeto, por un lado, de favorecer la penetración del producto en el mercado y, por otro lado, de disuadir la entrada de competidores potenciales en el sector. Esta situación se mantiene hasta el final de la etapa de introducción. La etapa de crecimiento se caracteriza por un precio que permanece firme bajo un ‘precio paraguas’ (de protección), apoyado por el líder del mercado donde, además, los costes ya son inferiores al mismo. Posteriormente, surge un período de convulsión, cuando, ante la estandarización del producto, los nuevos competidores, con una gran capacidad de producción, comienzan a disminuir los precios de forma agresiva para posicionarse rápidamente en el mercado. En la etapa de madurez los márgenes de ganancia retornan a

niveles normales y los precios comienzan a seguir los costes de la industria en su caída de acuerdo con la curva de experiencia.

*Personalización del producto.* En la época actual, los productos homogéneos cada vez tienen menos pujanza en los países industrializados, ya que la demanda tiende a ser más personalizada. Para hacer frente a este nuevo reto, las empresas pueden escoger entre dos alternativas. Por un lado, pueden introducir una elevada variedad de productos, anticipando la demanda del mercado. Por otro lado, tienen la posibilidad de implicar a los clientes en el diseño, la fabricación o la distribución, delimitando las características del producto que mejor se adaptan a sus necesidades. En el caso de que la empresa se decante por la primera de las opciones, el consumidor simplemente se limitará a elegir en el mercado entre una alta variedad de productos, sin que exista una inclusión real del mismo en el proceso de diseño, producción o distribución, lo que le privaría de la posibilidad de alterar el producto en alguna medida. En el segundo caso, nos encontramos ante la personalización masiva (*mass customization*): sistema de fabricación que contempla la posibilidad de que el consumidor determine alguna característica del producto que va a adquirir. Experiencias de empresas como Dell Computer o Motorola han demostrado que la personalización masiva puede aportar beneficios sustanciales.

*Producto de elevadas prestaciones.* En la actualidad, con la saturación de los mercados convencionales y la mejoría generalizada del nivel de vida, aumenta la preocupación por las prestaciones del producto, convirtiéndose, por tanto, en la base de la competencia. Fabricar productos sin defectos, tal y como han sido diseñados, es un requisito para competir en los mercados industrializados. Las prestaciones (o características) del producto se incorporan en la fase de diseño, se convierten en argumentos de ventas, aumentan la satisfacción de los clientes y ayudan a explicar las razones por las cuales los clientes compran el producto (Ishikawa, 1985). También contribuyen a incrementar el coste de producción y, en consecuencia, el precio del producto. Cuantas más y mejores características incluye el producto, mayor será su valor para los clientes y más elevado su precio. Lo realmente importante es descubrir cómo evalúan los clientes las prestaciones del producto, esto es, hay que determinar las características del producto que los clientes consideran claves para satisfacer sus necesidades. Aspectos como la funcionalidad, la duración y la fiabilidad son imprescindibles al determinar las prestaciones del producto. Todo ello sin olvidar detalles como el acabado y la estética. Por ejemplo, en la industria del automóvil, los clientes valoran muy positivamente los detalles de elegancia y acabado; además de la calidad, la fiabilidad y el bajo consumo.

Por otra parte, cuando las prestaciones del producto sólo pueden apreciarse después de la compra o cuando el coste de la búsqueda e inspección de los productos es relativamente elevado, los clientes evaluarán los productos menos de acuerdo con sus características objetivas que según la reputación de la empresa. Existen diversas formas de señalar la reputación (Weigelt y Camerer, 1988). Una de ellas consiste en asumir un compromiso caro para la empresa si el producto no cuenta con las prestaciones que se le atribuyen. Las garantías y los gastos en publicidad cumplen este papel. El cliente anticipa que las garantías (pruebas gratuitas, devolución del dinero y garantías a largo plazo) son menos costosas para la empresa y, por tanto, más probables cuanto mayores sean las prestaciones del producto. Los gastos en publicidad e imagen de marca, al tiempo que transmiten a los clientes información sobre los productos de la empresa y

tratan de persuadirles para que los compren, también señalizan las prestaciones del producto. Estos gastos suponen un coste que sólo se recupera en caso de que la relación comercial se repita en el tiempo, para lo cual es condición necesaria que el producto responda a las expectativas creadas. Unas prestaciones superiores pueden señalizarse también arriesgando en un nuevo producto o mercado la reputación ya establecida en otro relacionado. En este caso, la empresa asume el riesgo de contaminar su reputación en el producto-mercado original si hace un mal uso de ella en el nuevo negocio. Por último, la reputación también se adquiere al vencer en los tests o torneos de campeones, en los que, a través de la competencia directa o mediante la evaluación de agentes independientes (prensa especializada, asociaciones de consumidores o fabricantes), los productos de la empresa demuestran sus prestaciones superiores en los criterios o especificaciones técnicas sometidas a contraste. La reputación se adquiere, entonces, por la vía de la legitimación, al probar o justificar en el torneo las prestaciones del producto.

*Servicio al cliente.* Las ventas de los productos -en especial, cuanto más refinados sean- se sustentan, en gran medida, sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar el uso incorrecto del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia en la instalación y, cómo no, reparaciones, mantenimiento y servicios complementarios, en caso de avería. Conviene recordar que la fabricación de productos con cero defectos conlleva menos exigencias del servicio al cliente para corregir errores que pudieran ocurrir.

*Otras variables que actúan sobre la diferenciación.* La relevancia del medio natural en el ámbito empresarial exige que la protección ambiental sea en sí misma un objetivo para la empresa. Desde esta perspectiva, los productos ecológicos suponen una mejor adaptación a los requisitos de los clientes y un elemento determinante de la imagen corporativa de la empresa.

Tener una marca con notoriedad supone poseer un importante activo. La marca identifica y responsabiliza a sus propietarios, sea este fabricante o distribuidor. Dice algo sobre el producto y su calidad, simplifica las relaciones comerciales y facilita la política de comunicación y distribución. Su prestigio configura la imagen de marca, que servirá para introducirse en nuevos mercados y lanzar nuevos productos.

El envase también comunica algo sobre el producto y sus características. Por sí mismo, contribuye a la diferenciación si facilita el uso del producto por el cliente. La publicidad y la fuerza de ventas contribuyen igualmente a la diferenciación del producto en el mercado. A su vez, los canales de distribución hacen llegar los productos desde los fabricantes hasta los consumidores. El papel de los canales y su situación variará según el grado de integración y coordinación de actividades que exista en ellos. Además, pueden apoyar la política de diferenciación del fabricante de los productos que distribuyen o crear su propia diferenciación.

#### **LECTURA 11: DIFERENCIACIÓN EN MARKETING**

En 1970 Pepsi Cola concibió un plan para destronar a Coca-Cola y formuló una estrategia básica para hacerlo. En primer lugar, hizo un seguimiento de los hábitos de compra de los consumidores, estudiando en profundidad el comportamiento de 350 familias a las que se les dio la oportunidad de adquirir semanalmente cualquier refresco a precios especiales. Independientemente de la cantidad que compraran, la consumían toda. Ello llevó a Pepsi a crear botellas y cajas fáciles de transportar (permitiendo, así, a los

consumidores comprar y llevarse a casa cantidades mayores de Pepsi). Esto se hizo sustituyendo las botella estándar de 6,5 onzas (unos 184 gramos) por otras más grandes de plástico y haciendo que los paquetes de botellas contuvieran ocho en lugar de seis. De esta forma, la empresa incrementó significativamente el volumen de ventas, pero estas actuaciones fueron pronto imitadas por los competidores. En segundo lugar, Pepsi atacó la imagen de Coke a través de la publicidad. Los anuncios de 'la generación Pepsi' mostraban esta como la bebida de la gente joven, mientras que Coke, por deducción, era para gente mayor. Pepsi trató los *spots* como si fueran películas en miniatura y, para ello, reclutó a alguno de los mejores cineastas de Hollywood para que filmaran anuncios con calidad cinematográfica. La mayor parte de las empresas gastaban entre 15.000 y 75.000 dólares para producir un *sport*. Pepsi empezó a gastar entre 200.000 y 300.000 dólares por cada uno de ellos. Era algo nunca visto en aquellos días. Esta campaña pilló a Coca-Cola por sorpresa. Pepsi también atacó a Coke persiguiendo mercados locales concretos y canales de distribución característicos (tiendas de descuento, supermercados, restaurantes, etc.), mientras que Coke tenía que defender todas sus posesiones. En tercer lugar, Pepsi realizó publicidad comparativa: mostrando a gente bebiendo refrescos de cola sin conocer la marca (prueba a ciegas). En estas pruebas, se observó que, cuando la gente no conocía la marca prefería Pepsi a Coke, mientras que, si conocían la marca, se decantaban por Coke. Ello se debía a que Pepsi era ligeramente más dulce. Estas tres actuaciones proporcionaron a Pepsi ventajas temporales, pero, en su conjunto, le dieron una importante ventaja en Estados Unidos, permitiéndole derrotar a Coca Cola por primera vez en 1978 (30,8 por ciento del mercado norteamericano frente a un 29,2 por ciento de Coca-Cola).

Fuente: Sculley, J. (1987): *Odyssey: From Pepsi to Apple*, Harper & Row, Nueva York.

**Diferenciación y cadena de valor.** En el caso de fabricar productos diferenciados, la cadena de valor añadido debe analizarse en términos de la contribución de cada actividad al valor de mercado. Se trata de determinar cuáles son los atributos del producto que más valoran los consumidores, las actividades que más contribuyen a ellos y el coste relativo que suponen. A través de la cadena de valor, es posible detectar, por un lado, los incrementos de costes que ponen en peligro el éxito en el mercado de la diferenciación de productos y, por otro, pueden identificarse aquellas actividades en las que hay posibilidades de reducir drásticamente los costes sin atentar contra la diferenciación. Es importante considerar las relaciones entre los diversos componentes de la cadena.

**Riesgos de la diferenciación.** Junto con los beneficios de la diferenciación, también existen diversos riesgos (Porter, 1985; Dess y Lumpkin, 2003):

- Diferenciar algo que no valore el cliente. Una estrategia de diferenciación debe proporcionar productos y/o servicios únicos que los clientes valoren. No es suficiente con ser diferente, ya que los clientes no pagarán por un valor que no desean.
- Diferenciar tanto un producto que el precio sea muy alto. Las empresas pueden luchar por conseguir la calidad o un servicio que supere lo que desean los consumidores. Por consiguiente, se hacen vulnerables a aquellos competidores que ofrecen un nivel apropiado de calidad a un menor precio.
- No diferenciar lo suficiente para el precio que se pide. Este riesgo es bastante similar a la diferenciación excesiva. Los clientes desean el producto, pero no lo compran, porque tiene un sobreprecio excesivo comparado con el de los competidores.
- Una diferenciación fácilmente imitable. Los productos fácilmente imitables no pueden desembocar en ventajas competitivas sostenibles.
- La percepción de diferenciación puede variar entre los compradores y los vendedores. Ahora bien, la belleza está en el ojo del espectador. Las empresas deben

darse cuenta de que, aunque ellas perciban sus productos o servicios como diferenciados, sus clientes pueden verlos como productos genéricos.

- Diferenciación tardía, es decir, introducir la diferenciación de los productos demasiado tarde en el mercado, cuando el resto de los competidores ya están posicionados.

### 5.3. Enfoque

Si una empresa con poca capacidad productiva quiere obtener buenos resultados, debe competir sólo en aquellos segmentos en los que se valoran positivamente sus puntos fuertes y en los que es poco probable que compitan sus rivales más relevantes. Segmentar el mercado significa dividir un mercado en grupos de consumidores que muestran claras diferencias respecto a uno o más criterios. Un mercado se puede segmentar no sólo por productos y por clientes, sino también por servicios prestados, niveles de renta familiar, fases de producción, características calidad/precio, condiciones de crédito, localización de las fábricas, características de las instalaciones y canales de distribución, entre otros factores.

#### LECTURA 12: UNA EMPRESA PARA UN CLIENTE

La empresa vasca Mecanizados Cormat ha rizado el rizo. Que una empresa fabrique a la medida del cliente es lo más normal del mercado, pero lo que ya no es tan habitual es que se constituya una sociedad para dar salida a un contrato con un cliente. Este es el caso de Mecanizados Cormat, una sociedad familiar creada por el empresario Javier Azpitarte para producir en serie piezas de alta precisión para Gameko, la división de automoción de la aeronáutica Gamesa. Aunque la empresa nació a finales de 1998 y la instalación de la maquinaria y las pruebas de producto concluyeron en 1999, la fabricación en serie no ha arrancado hasta el ejercicio 2000. Esta empresa está instalada en un pabellón colindante con Cormat, en el polígono industrial Besaide de Elorrio, donde las dos empresas ocupan una superficie total de 2.500 metros cuadrados.

Cormat ha nacido para dar salida a un contrato firmado con Gameko para fabricar piezas para cajas de cambios y cubos de ruedas. Este acuerdo tiene una vigencia de tres años y prevé durante este tiempo la producción de 1.200.000 piezas.

Fuente: Angulo, C. (2000): "Una empresa para un cliente", *El País (Negocios)*, 14 de mayo, p. 10.

La estrategia de enfoque es un conjunto de acciones integradas, diseñadas para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento concreto, diferente al resto del mercado. La estrategia de enfoque tiene también dos variantes: diferenciación y liderazgo en costes.

Las empresas que desarrollan una estrategia de enfoque con éxito presentan las siguientes características (Woo y Cooper, 1981; Hamermesh *et al.*, 1978): a) comercializan productos de alta calidad a precios medios; b) proporcionan un elevado servicio; c) invierten cantidades relativamente limitadas en marketing e investigación y desarrollo; d) están poco integradas; e) están presentes en segmentos estables, con lento crecimiento y gran cantidad de competidores; f) la alta dirección está muy involucrada en el día a día; g) se preocupan más por los beneficios que por el crecimiento; h) seleccionan cuidadosamente los segmentos donde competir, lo que puede significar una línea de productos concentrada (empresa monoproducción) e i) fabrican productos estandarizados y compra de alta frecuencia. Como contraste, las empresas con una estrategia de enfoque con resultados mediocres tienden a imitar a las empresas de mayor participación, cuentan con líneas de productos amplias, invierten mucho en investigación y desarrollo y llevan a cabo un marketing más intensivo.

El éxito en la estrategia de enfoque depende de que el segmento aún no tenga un tamaño suficiente, posea un potencial de crecimiento aceptable y no sea vital para el éxito de otros competidores de mayor tamaño. Entre los riesgos potenciales del enfoque se encuentran (Dess y Lumpkin, 2003):

- Erosión de las ventajas competitivas dentro del estrecho segmento. Las empresas que siguen una estrategia de enfoque confían su futuro a un único y muy especializado segmento. Ello representa una gran desventaja cuando cambien las necesidades de los clientes hacia los atributos del producto más genérico proporcionado por las mayores empresas del mercado.
- Incluso los productos y servicios muy especializados están sujetos a la competencia de los nuevos entrantes y a la imitación, sobre todo si el segmento se vuelve muy atractivo.