

TEMA 6: ESTRATEGIA CORPORATIVA: DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO

Libro 100. DE.06.Diversificación.Dirección
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Agosto 2020

1. ESTRATEGIA CORPORATIVA
2. ESPECIALIZACIÓN (NEGOCIO ÚNICO)
3. INTEGRACIÓN
 - 3.1. Integración vertical
 - 3.2. Integración horizontal
4. *OUTSOURCING* (EXTERNALIZACIÓN)
 - 4.1. Razones para el *outsourcing*
 - 4.2. Fuentes múltiples de suministro
5. DIVERSIFICACIÓN
 - 5.1. Razones para la diversificación
 - 5.2. Tipos de diversificación y resultados
 - 5.3. Potencial tecnológico
6. CARTERA DE NEGOCIOS
7. REESTRUCTURACIONES

1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las empresas diversificadas formulan una estrategia corporativa con objeto de orientar en la misma dirección las decisiones que toman los diferentes negocios. Andrews (1971) define la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos¹, 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 1). La estrategia corporativa es un conjunto de elecciones que una corporación hace para crear valor mediante la configuración y la coordinación de sus múltiples negocios. La alta dirección es la responsable de formular la estrategia corporativa, que 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: crecimiento orgánico (desarrollo interno), fusiones/adquisiciones y alianzas estratégicas.
- Gestionar la cartera de negocios: inversiones, enajenaciones 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 los incentivos y vigilar los resultados.
- Considerar la responsabilidad social y la ética de la empresa.
- Diseñar el grado de interdependencia de los diferentes negocios en la toma de decisiones estratégicas.

¹ 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 conceptuales y constituye un reconocimiento a las aportaciones de ambos autores.

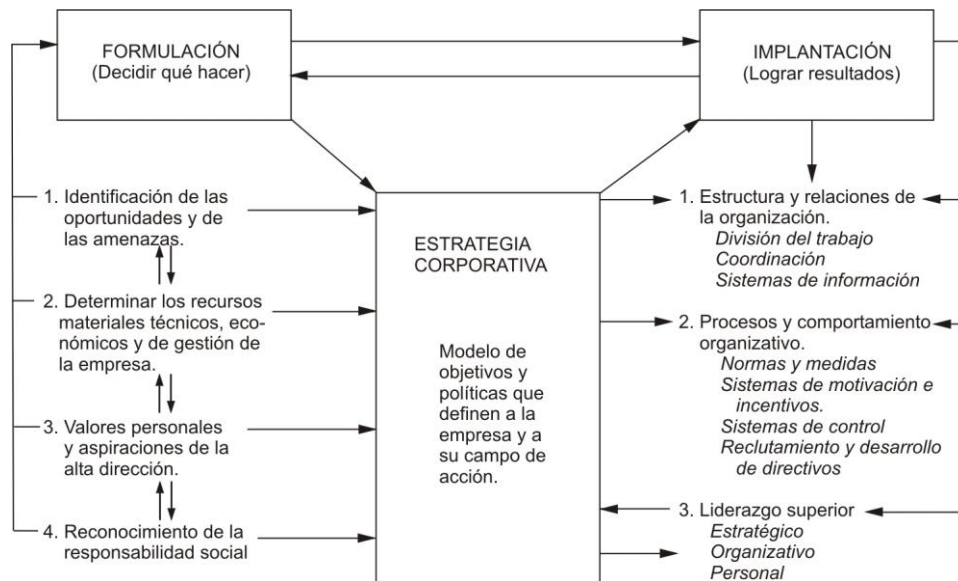


Figura 1: Estrategia corporativa (Andrews, 1971)

Una vez definida la visión y analizado el entorno, la alta dirección debe diseñar el sistema de control que va a aplicar a los diferentes negocios. A continuación, debe decidir el grado de integración vertical, el nivel de especialización y el tipo de diversificación utilizada. Finalmente, debe tener en cuenta los modos utilizados para poner en práctica dichos enfoques: desarrollo interno (crecimiento orgánico), adquisiciones y alianzas estratégicas.

En relación al sistema de control, Goold y Campbell (1987) consideran que hay tres tipos de opciones organizativas para la empresa diversificada (figura 2):

- a) Planificación estratégica: la oficina corporativa participa en muchas de las decisiones estratégicas clave de las divisiones, al determinar, mediante un análisis minucioso, la coordinación y la redistribución de los recursos entre las divisiones.
- b) Control financiero: la oficina corporativa transfiere a las divisiones la planificación estratégica, por lo que desarrolla un control estratégico mínimo centrado, fundamentalmente, en la aprobación del presupuesto y el rendimiento de la inversión.
- c) Control estratégico: es un estilo híbrido que comprende a la vez la autonomía de la división y la búsqueda de los intereses corporativos; la responsabilidad de la estrategia recae en la división, pero debe ser aprobada por la oficina corporativa. Después de aprobar el plan y el presupuesto, la oficina corporativa controla el desempeño de la empresa con base en hitos estratégicos, como la participación en el mercado o los beneficios.

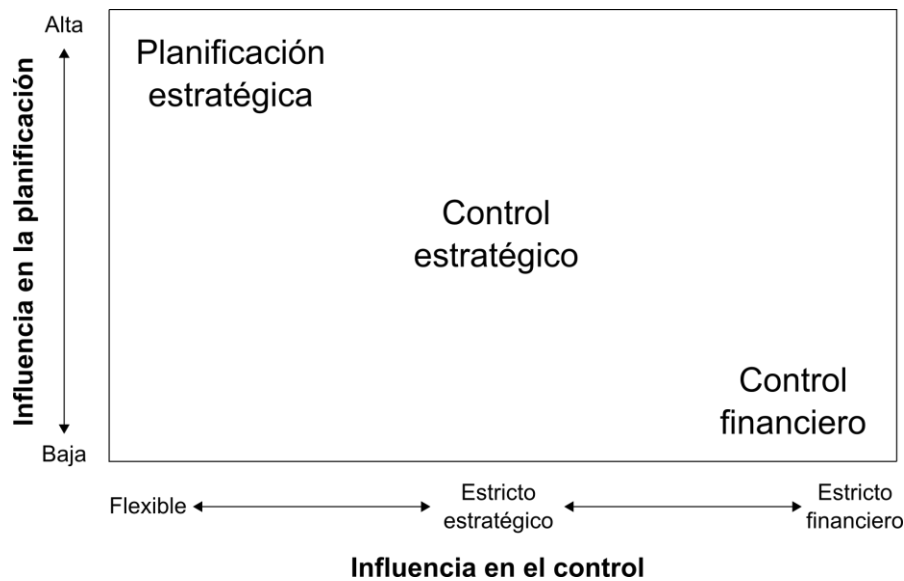


Figura 2: Tipos de control estratégico según la influencia de la oficina corporativa (Goold y Campbell, 1987)

Los tres principales enfoques sobre la estrategia corporativa son la especialización (concentración o negocio único), la integración y la diversificación.

2. ESPECIALIZACIÓN (NEGOCIO ÚNICO)

Una empresa especializada es aquella que concentra todos sus esfuerzos en comercializar una única línea de productos. En las empresas especializadas (o monoproducción) la estrategia corporativa coincide con la estrategia de negocio. Numerosas empresas han erigido su poder y su renombre limitando su desarrollo a una única línea de negocio (figura 3); por ejemplo, McDonald's, con su enfoque en el negocio global de la comida rápida. Permanecer dentro de una industria permite a una empresa enfocar la totalidad de sus recursos gerenciales, financieros, tecnológicos y funcionales en competir con éxito en una línea de productos. Ahora bien, la empresa especializada debe ser muy cuidadosa al definir su negocio, ya que condiciona su crecimiento e incluso su supervivencia a largo plazo.

En determinadas circunstancias, la especialización ha demostrado ser más rentable que abarcar varios negocios, sobre todo si estos no están relacionados. Evidentemente, la rentabilidad de una estrategia de especialización depende en gran medida del sector en el que opere la empresa. La especialización es una estrategia apropiada para la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.

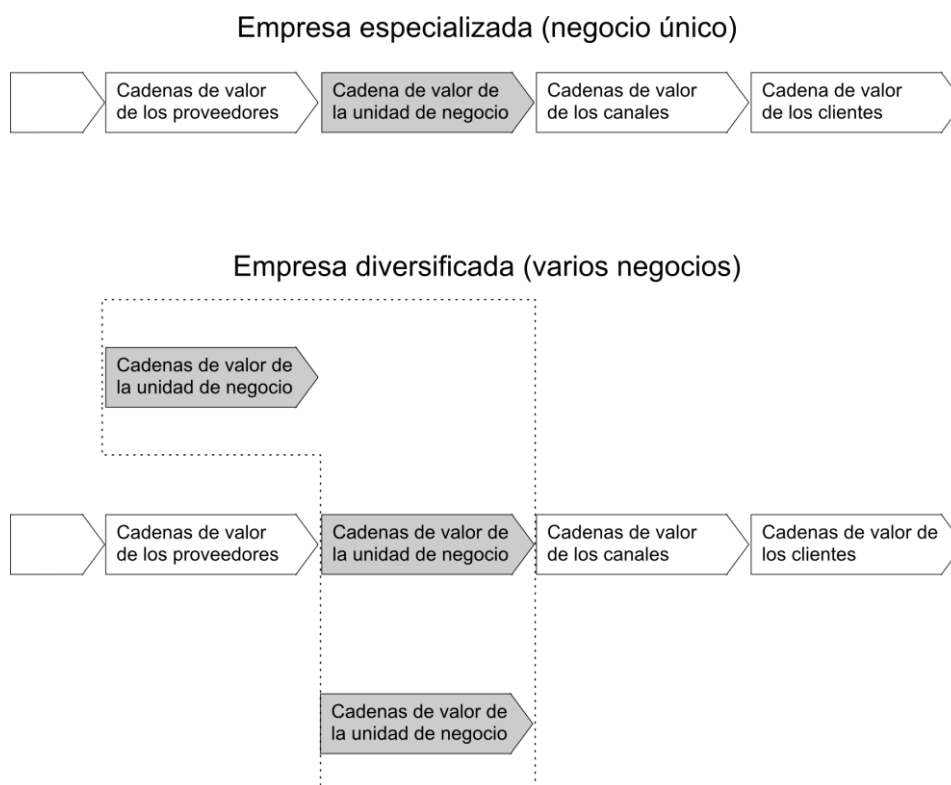


Figura 3: Empresa especializada versus diversificada (Porter, 1985)

Las ventajas de la especialización resultan evidentes (Harrison y St. John, 2001). En primer lugar, participar en una única actividad permite a la organización comprenderla en profundidad, reduciendo, en principio, los errores estratégicos. En segundo lugar, la empresa acumulará recursos beneficiándose de las eficiencias de masa. En tercer lugar, las estrategias de especialización evitan la proliferación de niveles jerárquicos y personal de apoyo. En cuarto lugar, la estrategia de especialización permite a la empresa reinvertir los beneficios en la actividad, lo que favorece las economías de escala. En quinto lugar, esta estrategia potencia el efecto experiencia.

No obstante, la especialización también conlleva numerosos riesgos, especialmente si los entornos son inestables, ya que, al depender su existencia de un único producto, cualquier cambio en la demanda 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 actividad, posee un conocimiento limitado para cambiar a otras líneas de producto. La empresa especializada está en desventaja cuando mantiene una guerra de precios con una empresa diversificada, sobre todo si esta fija precios predatorios. Esta última puede compensar las menores ganancias (o, incluso, pérdidas) del negocio en el que ambas compiten, con los beneficios que le generan los otros negocios. Las estrategias de especialización no ofrecen suficientes estímulos para los directivos, ya que acaban realizando una gestión rutinaria. Una inversión excesiva de recursos en el negocio puede favorecer la creación de un monopolio, lo que ocasiona problemas con las autoridades de defensa de la competencia. Las estrategias de especialización pueden producir flujos de caja 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, ésta puede ser una de las razones por las que las empresas en mercados maduros comienzan a diversificarse.

Las empresas especializadas disponen de tres alternativas para crecer (figura 4). La primera consiste en lograr una mayor penetración en el mercado, que se produce cuando una empresa gana cuota de 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.

Producto Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 4: Alternativas para crecer 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. 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, el desarrollo del producto, 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 comparables en cuanto a sus factores clave de éxito (producción, tecnología y canales de distribución, entre otros), con el fin de dar lugar a una línea amplia, pero intrínsecamente homogénea, destinada a su mercado tradicional. La entrada de Bic en los negocios de encendedores y maquinillas de afeitar desechables podría percibirse desde el exterior como una doble diversificación. No es así para Bic, que concibe su negocio como la difusión 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 (distribución masiva). 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.

3. INTEGRACIÓN

Una empresa se halla integrada en la medida en la que protagoniza las sucesivas etapas u operaciones productivas, técnicamente separables, que se necesitan para dar existencia a un producto y ponerlo en manos del usuario. A medida que crece el número de etapas asumidas por una sola empresa, lo hace el grado de integración (Silver, 1984). En pocas palabras, la integración es una cuestión de grado, no de sí o no, ya que resulta imposible que una empresa esté totalmente integrada, siempre habrá algún componente o actividad que resulte mejor adquirirlo en el mercado. La integración puede ser horizontal o vertical (figura 5).

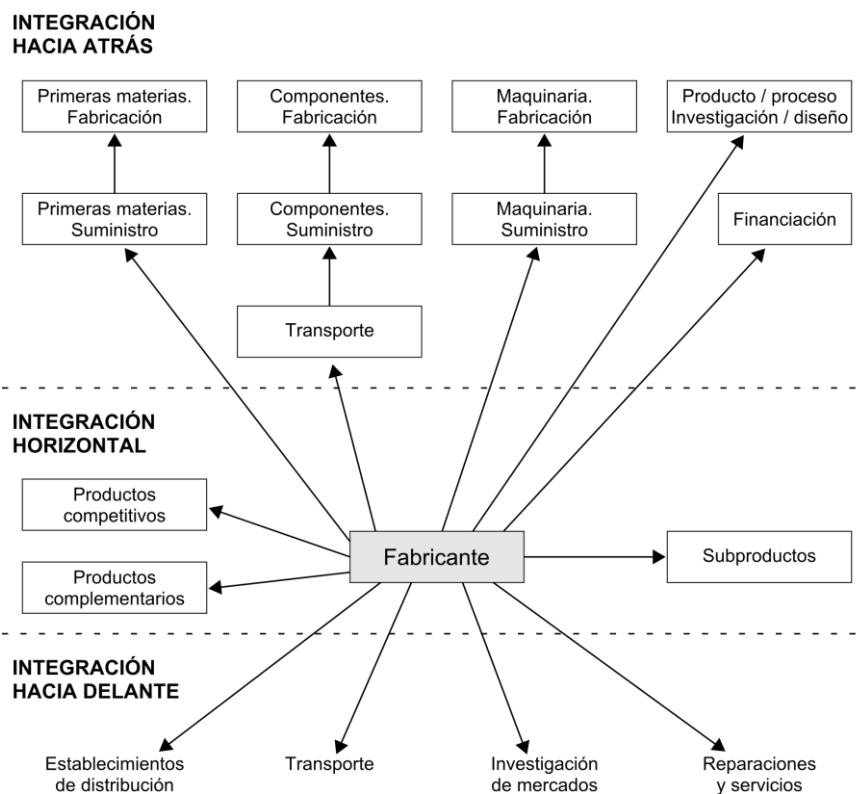


Figura 5: Opciones de integración para un fabricante (Johnson et al., 2005)

3.1. 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. Es decir, la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o un distribuidor. El grado de integración vertical de una empresa se mide por el cociente entre su valor añadido y sus ingresos por ventas; cuánto más fabrica una empresa en lugar de comprar, mayor es su valor añadido en relación con sus ingresos por ventas

(Grant, 2013). En el caso de una empresa cuya actividad principal sea la fabricación, es posible distinguir dos tipos de integración vertical: hacia atrás («aguas arriba»), cuando incorpora el aprovisionamiento de los materiales y los componentes, y hacia delante («aguas abajo»), cuando interioriza las actividades de distribución de los productos. Así, pues, las empresas tienen que elegir entre 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», sino que deben considerarse las repercusiones estratégicas.

Las estrategias de integración vertical están sujetas a modas cambiantes. 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 o el 30 por ciento de la industria automovilística japonesa, al 70 por ciento en General Motors. Ford, el primer líder de la integración vertical, que en los años veinte realizaba internamente casi el 100 por ciento de las actividades necesarias para fabricar un coche en River Rouge, redujo este porcentaje después de la Segunda Guerra Mundial al 50 por ciento (Womack *et al.*, 1990).

Tipos de integración vertical. El grado de integración vertical de una empresa varía de la propiedad total de la cadena de valor necesaria para fabricar y vender un producto a ninguna propiedad en absoluto (Harrigan, 1983), tal y como se representa en la figura 6. Con la integración completa, una empresa produce internamente el total de sus suministros clave y controla de manera absoluta la cadena de distribución. Las grandes petroleras como BP Amoco y Royal Dutch Shell, están completamente integradas.

La integración reducida (o piramidal) significa que una empresa produce internamente menos de la mitad de sus propias necesidades y adquiere el resto de proveedores externos. En la reducida hacia delante, una empresa puede vender parte de sus bienes a través de tiendas propias y el resto por medio de mayoristas generales. En la reducida hacia atrás, señala una amenaza a los proveedores, al producir dentro de la empresa un componente pero sin el compromiso de hacerlo en el volumen que necesita. En algunos casos, tener dos proveedores por componente (uno interno y otro externo) mejora la calidad de la información disponible. Imaginemos, por ejemplo, una empresa que está negociando un contrato con un proveedor externo en circunstancias en que sólo está disponible dicho proveedor. En este caso, al comprador le sería muy útil tener alguna información acerca de los costes de producción del proveedor. Esta información se podría obtener si la empresa tiene interiorizada en pequeña escala esa actividad. La integración piramidal disminuye la capacidad negociadora de los proveedores.

Integración completa	Integración reducida	Cuasi-integración	Contratos a largo plazo
----------------------	----------------------	-------------------	-------------------------

Figura 6: Escala de integración vertical (Harrigan, 1983)

Con la cuasi-integración, una empresa adquiere la mayor parte de sus componentes a proveedores externos que están bajo su control parcial (cuasi-integración hacia atrás). Por general, la participación en el capital social del proveedor (o distribuidor) clave proporcionan a la empresa un puesto en el consejo de administración, lo cual garantiza tanto información como control.

Una empresa puede no desear invertir en proveedores ni distribuidores, pero sí garantizar el acceso a los suministros o canales de distribución necesarios. En este caso puede acudir a acuerdos contractuales. Los contratos a largo plazo implican una serie de transacciones durante un período de tiempo que determinan los términos de la venta y las responsabilidades de cada parte. Esto no es considerado realmente una integración vertical a menos que sea un contrato exclusivo que especifique que el proveedor o distribuidor no pueda tener una relación similar con una empresa de la competencia. En este caso, el proveedor o distribuidor es en realidad una empresa cautiva que, aunque independiente, realiza la mayor parte de sus negocios con la empresa con la que estableció el contrato y está vinculada formalmente a esa empresa a través del contrato de largo plazo.

Ventajas de la integración vertical. A continuación, sin ánimo de exhaustividad, se analizan algunas de las ventajas derivadas de la integración vertical.

La integración potencia la diferenciación de la empresa en el mercado, al dar una imagen de seguridad y control de la mayor parte de las actividades del sistema de valor. Una mayor dimensión aumenta la reputación. Por otra parte, los gastos de aprovisionamiento y comercialización disminuyen. Además al integrar actividades aguas arriba, se eliminan los beneficios del proveedor que suministra los materiales, piezas o componentes. Igualmente, la integración aguas abajo elimina los beneficios que obtendría el distribuidor de los productos si fuera una empresa independiente. Se trata de contrarrestar el poder de negociación y las distorsiones en los costes de los factores productivos. En muchos casos, la interiorización de actividades realizadas por terceros permite a la empresa reducir los costes de transacción (las razones están recogidas en el tema 4).

La integración aguas abajo evita que un producto pueda ser vendido y revendido mientras se mueve por las diferentes fases del sistema de valor. La integración está justificada si la empresa está interesada en que el precio final al usuario sea inferior al fijado cuando el producto transita por diferentes etapas de comercialización o mantiene el precio final pero quiere apropiarse de los beneficios que obtienen los sucesivos revendedores.

La integración hacia atrás puede ser una buena defensa contra la exclusión del mercado, al garantizar el suministro de materias primas escasas (Buzzell, 1983b). La integración aguas abajo favorece la obtención de información directa de los consumidores finales, lo que permitirá satisfacer mejor sus necesidades. También permite un mejor control de los canales de distribución a fin de ofrecer un servicio excelente.

La integración permite lograr economías de las operaciones combinadas. 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. Por otra parte, en el caso clásico de la laminación caliente del acero, el lingote no necesita ser recalentado si se integran las operaciones de fabricación del acero.

La ubicación de las dos etapas (producción del acero y laminación) de producción en un mismo lugar reduce costes de transporte y energía (Grant, 2013). La integración también hace posible la centralización de ciertas funciones generales comunes, tales como: investigaciones de mercados, tareas administrativas o programación de productos, entre otras, lo que potencia las economías de escala. Con las operaciones integradas se disminuye la necesidad de recabar algunos tipos de información sobre el mercado o, más probablemente, el coste global de conseguirlo. Los costes fijos de vigilar el mercado y de predecir la oferta, la demanda y los precios pueden distribuirse entre todas las áreas, mientras que deberían ser asumidas por las diferentes unidades en las empresas menos integradas (Porter, 1980).

La empresa integrada verticalmente tiene la posibilidad de realizar «subvenciones cruzadas» con sus actividades. Un fabricante integrado puede utilizar los beneficios de una actividad para subvencionar las actividades en sectores más competitivos. La integración también permite fijar precios predatorios². 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 adquirían sus lingotes no pudiesen fabricar láminas con rendimientos elevados (Sutton, 1980). En una integración que abarca fronteras entre países, se pueden desplazar los beneficios al negocio localizado en el país donde los impuestos son más bajos.

Los costes de programar las operaciones, así como de responder ante las emergencias, disminuirán con la integración. Será más fácil ejecutar internamente los cambios de estilo, el rediseño o la introducción de productos (Porter, 1980). La integración favorece una mejor coordinación entre las funciones de diseño, fabricación y comercialización, facilitando la formulación y puesta en práctica de la estrategia. La externalización puede hacer perder esas destrezas transfuncionales (Quinn y Hilmer, 1994). En relación a las destrezas transfuncionales hay que destacar que las interacciones entre las personas especializadas de diferentes departamentos o áreas suelen proporcionar nuevas soluciones o ideas, ya que, como indican Clark *et al.* (1987), la integración funcional de los procesos de desarrollo de nuevos productos enriquece la comunicación y coordinación entre las diversas áreas. Cuando se necesita flexibilidad sistémica, la integración vertical puede proporcionar velocidad y coordinación para alcanzar los ajustes simultáneos necesarios en toda la cadena vertical (Grant, 2013). Al existir unidad de mando, las diferentes etapas responden rápidamente a las emergencias del mercado. La integración permite resolver en menor tiempo los problemas complejos que abarcan diferentes actividades de la cadena de valor, ya que resulta más fácil reunir a los especialistas en un grupo de trabajo *ad hoc* para que encuentren la solución (Buzzell, 1983b).

Al ser más estables³ las relaciones entre las diferentes etapas, la empresa podrá desarrollar procedimientos más eficientes y especializados en sus intercambios que los que podría tener con clientes o proveedores independientes (Porter, 1980). La integración resulta

² Se trata de fijar el precio de un producto inferior al de la competencia para sacarla del mercado, mientras se mantiene un precio mayor en mercados donde la competencia no existe o es relativamente débil.

³ Aunque con la integración vertical disminuye la incertidumbre de la oferta y la demanda, protegiendo la compra contra las fluctuaciones de los precios, ello no significa que los precios de las transferencias internas no deban reflejar las perturbaciones del mercado (Porter, 1980).

mejor en la medida en que el hecho de estar en la misma empresa y de que los directores de ambas actividades dependan de un único jefe facilita la coordinación (Roberts, 2004).

La integración vertical puede levantar barreras de entrada y a la movilidad. 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, 1983b). Una amplia integración de los competidores puede limitar las fuentes de los *inputs*, de los clientes potenciales o de las salidas al mercado. En este caso, la empresa no integrada tiene que rebuscar a los proveedores o clientes restantes y corre el riesgo de que sean inferiores a los capturados por las empresas integradas.

La integración permite un mejor control sobre la utilización y explotación de la tecnología propia. Se logra una mayor familiarización con la tecnología de los negocios «aguas arriba», lo que puede favorecer la competitividad. Además, mantiene interiorizados los secretos y habilidades de la empresa. Mike Fawker, vicepresidente primero de operaciones del grupo de impresión y generación de imagen en Hewlett Packard (HP), explica que HP tiene externalizado el 100 por cien de la fabricación de impresoras, pero mantiene en casa virtualmente el 100 por cien de la producción de cartuchos de tinta. Los modelos de impresoras tienen un ciclo de vida relativamente corto, en cambio los cartuchos tienen un ciclo de 10 años o más. En la fabricación de impresoras se usan procesos estándar de ensamblado, mientras que los cartuchos utilizan procesos desarrollados internamente, y muy automatizados. Las impresoras contienen una proporción relativamente alta de mano de obra y no muchos costes de capital. Previamente, HP creía que la estrategia de fabricación propia de todo el material de impresión reportaba una ventaja competitiva. Pero con el tiempo, la aparición de subcontratistas muy eficientes desplazó esa ventaja, y HP fue de las primeras que recurrieron a ese tipo de asociación fabril. En cambio, los cartuchos requieren relativamente poca mano de obra, pero los costes de capital son elevados. De manera que no tendría mucho interés para HP externalizar la fabricación de los cartuchos, porque son de diseño propio y el subcontratista no tendría más cliente que HP. Además, la propiedad industrial de los cartuchos y los secretos de su fabricación son una fuente de ventaja competitiva para HP (Berger, 2005). La integración vertical protege la propiedad industrial. Existen dificultades de gestionar mercados eficientes de información (Roberts, 2004). La integración puede facilitar la transmisión de información valiosa entre el proveedor y el cliente internos.

Algunos investigadores defienden las estrategias de integración vertical, argumentando que un excesivo apoyo a las estrategias de externalización plantea, a medio y largo plazo, desventajas tecnológicas –y por tanto, también competitivas– decisivas para la empresa. En cuanto al equipo productivo, la perspectiva histórica permite comprobar como Ford se introdujo en el diseño, producción y uso a gran escala de máquinas-herramientas, a pesar de que la industria del automóvil estaba bien servida por empresas externas desde sus primeros tiempos (Thomas, 1977). Existen explicaciones alternativas al respecto. Ford buscaba un uso más específico de la maquinaria que los que necesitaban otras empresas (Hounshell, 1984), no debido a que los avances técnicos en las herramientas fueran más allá del conocimiento de los fabricantes independientes, sino porque sólo los empleados de Ford conocían como debían utilizarse las nuevas máquinas (Silver, 1984). Para Ford habría sido más costoso explicar el proceso de fabricación de automóviles a

los fabricantes de máquinas-herramientas para conseguir una respuesta satisfactoria que diseñarlas y fabricarlas por su cuenta (Langlois y Robertson, 1995). Por otra parte, los conocimientos acumulados durante el desarrollo permiten mejorar constantemente los equipos y hacerlos más seguros y eficientes, a la par que dificultan su imitación por los competidores. La externalización provocaría la pérdida de estas destrezas y habilidades críticas (Quinn y Hilmer, 1994). Por otra parte, como señalan Cohen y Levinthal (1990) el desarrollo de las actividades de forma interna puede ser un mecanismo eficaz para crear nuevas habilidades y capacidades básicas que se podrían perder si se confía su desarrollo a agentes externos. Además 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). La máquina diseñada por un fabricante independiente tiene más funciones que la desarrollada por el ensamblador, ya que debe satisfacer las necesidades diversas de los clientes potenciales (el resto de ensambladores). Por tanto, resulta más cara de diseñar y de producir. Además, los competidores también tienen acceso a los procesos de catálogo, por lo que no se pueden lograr ventajas competitivas.

Si los proveedores tienen un nivel tecnológico deficiente, y son incapaces de desarrollar una tecnología apropiada, la empresa no tiene otra posibilidad que interiorizar estas 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 sus propios componentes (Sutton, 1980). Por tanto, existe una pérdida de control del proveedor, debido a que los proveedores no sean capaces de suministrar los componentes o servicios externalizados en términos de cantidad y calidad necesaria. También puede ocurrir que los proveedores acaben teniendo comportamientos oportunistas.

Dado que la mayor parte del contenido de la tecnología de los productos se encuentra en los componentes, donde los beneficios son reducidos, las empresas que los fabrican no estarán motivadas (o no tienen suficientes recursos) para invertir en investigación y desarrollo. En consecuencia, conviene interiorizar al menos su desarrollo. Además, algunos investigadores afirman que, en general, las empresas verticalmente integradas, especialmente las integradas hacia atrás, están mejor dotadas para innovar, porque los investigadores de actividades frontera pertenecientes a diversas funciones trabajan juntos aportando sus conocimientos divergentes, lo que fomenta la creatividad. Si una capacidad está muy integrada con las capacidades de las actividades adyacentes, la integración vertical puede ayudar a desarrollar estas capacidades integradas y sistémicas. Algunos expertos sostienen que los efectos acumulativos de la externalización de actividades reducen constantemente la capacidad de las empresas para aprender nuevas destrezas y desarrollar nuevas competencias nucleares (Insinga y Werle, 2000).

La integración es necesaria cuando los proveedores afrontan múltiples problemas de capacidad y/o logística. Así, los primeros ensambladores de vehículos estaban asediados, entre otros, por los siguientes problemas de los suministradores: la irregularidad en la producción, la pérdida de materiales en tránsito, la lentitud en las entregas, la falta de uniformidad y la incertidumbre de la calidad del producto (Neimark, 1992). Una parada en una planta de suministro podría resultar fatal a un

productor de automóviles con capital operativo limitado y sin reservas. Es por ello, que Ford integró la fabricación de los componentes. De esta manera, mediante una coordinación cuidadosa de sus fábricas de componentes, Ford recibía las piezas cuando y donde se necesitaban, disminuyendo los costes de almacenamiento. En este sentido, Williams *et al.* (1993) han verificado que el 55% de la reducción del precio del modelo T entre 1909 y 1916, se debió al ahorro en los costes de los componentes conseguido gracias a la menor dependencia respecto de los proveedores externos.

Si es importante para el desarrollo del producto que el vendedor también sirva para transmitir la información suministrada por los clientes, la distribución debe mantenerse dentro de la empresa (Roberts, 2004). Un estudio del sector de componentes electrónicos concluye que cuando para la empresa es fundamental el flujo de nuevas ideas, ésta utiliza empleados de la propia empresa como agentes de ventas, pagándoles un sueldo (con una prima pequeña o nula por las ventas adicionales) y pidiéndoles que presten atención tanto a las ventas como a la transmisión de información e ideas. Este sistema ofrece unos incentivos escasos y equilibrados para realizar múltiples tareas. Cuando hay menos oportunidades de conseguir información útil para la empresa, ésta recurre a comerciales ajenos a la empresa. Éstos reciben copiosos incentivos para vender más (como debe ser para conseguir que se dediquen a vender sus productos y no los de otras empresas a las que también representan) y no se intenta seriamente inducirlos a obtener y pasar información sobre los clientes (Anderson, 1985). Otra de las razones a favor del suministro interno puede ser la de reducir los incentivos para ofrecer un servicio de peor calidad.

Inconvenientes de la integración vertical. Pese a las ventajas descritas, cabe señalar los siguientes inconvenientes relacionados con la integración vertical.

La mentalidad y el interés del «nosotros podemos hacerlo todo» resta energía y capacidad empresarial, al abarcar la gestión más de lo razonable. Es indudable que la alta dirección puede no poseer todas las habilidades necesarias para gestionar las diversas actividades que se encuentran relacionadas verticalmente. Los directivos capaces de gestionar muy bien una parte de la cadena vertical quizá no puedan hacerlo eficientemente en la otra. Además, la reducción de costes que se espera alcanzar con la integración puede verse contrarrestada por el incremento de los costes burocráticos derivados de la necesidad de coordinar más actividades. La integración de actividades anteriormente efectuadas por los proveedores o los clientes obliga a ampliar el equipo directivo y la estructura organizativa. De esta forma, la organización se va haciendo más compleja y difícil de dirigir.

La integración vertical exige hacer frente a cuantiosas necesidades de capital para desarrollar internamente las actividades previamente externalizadas. Incrementa notablemente los costes fijos, lo que conlleva mayores riesgos. La externalización, por el contrario, transforma los costes fijos en variables.

La integración vertical cambia los incentivos entre los negocios relacionados verticalmente. Si hay una relación de mercado entre un comprador y un vendedor, el incentivo de obtener beneficios hace que el comprador esté motivado para lograr el mejor acuerdo posible y el vendedor lo esté para ser eficiente y ofrecer el mejor servicio y así atraer y retener al comprador; esto es lo que se denomina incentivos fuertes. Con la integración vertical, las interacciones internas entre proveedor y cliente dependen de

incentivos débiles. Los proveedores internos, al tener un cliente garantizado, no tienen la necesidad de ser tan competitivos. Es más difícil inducir a los proveedores internos a competir que cuando estos son externos. Es mucho más fácil sustituir a un proveedor externo insatisfactorio que deshacerse de un proveedor interno que no está funcionando bien (Roberts, 2004). 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. No obstante, la empresa puede conceder a los ejecutivos la libertad de recurrir a fuentes externas o de vender fuera, en el caso de que la unidad interna no sea competitiva.

La integración aumenta la dificultad de imputar correctamente los costes a cada actividad, lo que puede originar niveles crecientes de ineficacia. La medición es más difícil y menos objetiva, debido a los intereses departamentales creados y a las políticas propias de cada departamento. Los precios de transferencia entre las diversas unidades pueden provocar fricciones internas con los correspondientes conflictos y pérdidas de eficiencia.

No siempre se pueden equilibrar la producción de un proceso con las necesidades del siguiente, por estar sujetos a diferentes capacidades óptimas de funcionamiento, lo que obliga a alguno de ellos a operar con una capacidad ineficiente. Es decir, 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, 1983b). De modo análogo a la situación anterior, la empresa con un proceso que se utilice por debajo de su escala eficiente será incapaz de igualar los costes de los suministradores de sus competidores, ya que éstos, al utilizar los procesos en sus capacidades eficientes, obtendrán unos costes tales que, una vez añadido el correspondiente margen, les permiten fijar un precio inferior al coste de producción del proceso utilizado por debajo de su capacidad eficiente. Federal Express compra más de 40.000 camiones y furgonetas al año, muy por debajo de los 200.000 vehículos que constituyen la escala mínima eficiente de una planta de ensamblaje (Grant, 2013). Si los fabrican internamente sus costes de producción estarán muy por encima del precio de mercado al que los suministraría cualquiera de los grandes fabricantes de automóviles. La alternativa sería incrementar la actividad del proceso hasta alcanzar la capacidad 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. En tales circunstancias, este paso puede resultar difícil, porque a menudo la relación vertical obliga a comprarles o venderles a los competidores. Y tal vez no quieran tratar con la empresa por temor a quedar relegados a un segundo plano o para no fortalecer su ventaja competitiva (Porter, 1980).

Asumir la realización de nuevas actividades puede hacer perder a la empresa las ventajas derivadas de la especialización de 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, el efecto experiencia y las mejoras técnicas introducidas por las empresas especialistas que sirven a varias industrias diferentes (Sutton, 1980). 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. Una empresa integrada puede enfrentarse a importantes dificultades para incorporar simultáneamente los últimos avances técnicos en varias áreas diferentes.

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 en la tecnología erosionen gradualmente las ventajas iniciales de la integración (Buzzell, 1983b). La integración vertical impide responder rápidamente ante las oportunidades de desarrollo de nuevos productos que precisen de nuevas combinaciones de capacidades técnicas (Grant, 2013). La masiva subcontratación ha sido un factor clave en el desarrollo de productos de ciclo rápido en el sector de la electrónica. Por otra parte, la integración vertical significa que la fortuna de una unidad de negocio se encuentra vinculada, al menos parcialmente, a la capacidad de su proveedor o cliente interno para competir con éxito (Porter, 1980). Esto produce un agravamiento del riesgo dado que los problemas de una etapa de producción amenazan la producción y la rentabilidad de las demás fases. Así, cuando el sindicato de trabajadores de una fábrica de frenos de General Motors fue a la huelga en 1998, las 24 plantas de montaje en EE.UU. de GM se vieron obligadas a parar rápidamente ante la escasez de suministros (Grant, 2013). Otro riesgo es que, mediante la integración vertical, la empresa dañe su posición competitiva en el negocio de origen, al tener que competir ahora con sus propios clientes y proveedores.

Las empresas integradas verticalmente suelen estar en posiciones cercanas al monopolio, sobre todo si completan su estructura con integraciones horizontales. Esto suele provocar recelo en la opinión pública y en los gobiernos. Por ello, muchas de estas empresas se ven obligadas a invertir gran cantidad de recursos en mejorar su imagen en la sociedad. Sin embargo, estos casos son poco frecuentes.

3.2. Integración horizontal

La integración horizontal es el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en la misma etapa del sistema de valor de una industria. Esta integración permite a la empresa ampliar la escala pero no la gama de sus actividades, así como extenderse en actividades complementarias. Aunque se puede lograr mediante un crecimiento interno al aumentar el tamaño de las fábricas actuales o localizando nuevas fábricas, la integración horizontal se refiere básicamente al proceso de adquirir o fusionarse con los competidores en la industria para unir dos o más empresas productoras del mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única y, así, lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran volumen y tamaño de las operaciones. La integración horizontal contribuye a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de empresas.

Ventajas de la integración horizontal. Al adoptar la integración horizontal, los directivos deciden invertir los recursos de capital de su empresa para ampliar las fábricas o comprar los activos de los competidores de la industria y, así, incrementar la dimensión de su modelo de negocio. La rentabilidad aumenta cuando la integración horizontal 1) reduce la estructura de costes, 2) incrementa la diferenciación del producto, 3) replica el modelo de negocio, 4) reduce la rivalidad en la industria, 5)

aumenta el poder de negociación sobre proveedores y compradores, 6) aumenta las externalidades de red y 7) adquiere empresas en quiebra (Hill y Jones, 2009).

La integración horizontal puede reducir la estructura de costes de una empresa, debido a que crea economías de escala. Lograr economías de escala es muy importante en industrias que tienen una estructura de costes fija, ya que la producción a gran escala permite a las empresas distribuir sus costes fijos entre grandes volúmenes de productos y, de esta forma, reducir su coste medio. Una empresa con capacidad ociosa puede adquirir a un competidor de menor tamaño para cerrar su fábrica y atender a sus clientes con la capacidad ociosa que poseía, lo que le permite alcanzar la escala óptima en sus operaciones y, por tanto, obtener un coste de producción mínimo. También permite lograr economías de escala en investigación y desarrollo. Se consiguen igualmente eficiencias en el coste de capital al aumentar el tamaño.

La integración horizontal también puede mejorar la rentabilidad cuando incrementa la diferenciación de productos; por ejemplo, aumentando el flujo de productos innovadores, lo que ocurre cuando una gran empresa adquiere una empresa de base tecnológica que acaba de introducir una innovación en el mercado con un potencial de ventas muy alto. También aumenta la diferenciación cuando la empresa añade a su gama de productos las líneas de producto de la empresa adquirida, de manera que pueda ofrecer a sus clientes líneas o categorías de productos adicionales. De esta forma, una empresa aumenta su diferenciación debido a que puede ofrecer una “solución integral” y satisfacer las necesidades específicas del cliente. La agrupación de productos implica igualmente ofrecer a los clientes la oportunidad de comprar una variedad más amplia a un precio combinado.

Una empresa puede usar la integración horizontal para reducir la estructura de costes, al replicar su modelo de negocio en nuevos segmentos dentro de una industria. La integración horizontal contribuye a reducir la rivalidad en la industria de dos formas. Primero, ayuda a eliminar el exceso de capacidad en la industria que suele desencadenar en una guerra de precios. Al eliminar el exceso de capacidad en una industria, la integración horizontal crea un entorno más benigno en el cual los precios pueden estabilizarse o incluso aumentar. La integración horizontal incrementa el poder de mercado debido al aumento de la concentración empresarial que provoca. Segundo, al reducir el número de competidores en una industria, la integración horizontal suele facilitar la colusión tácita de precios entre rivales.

Algunas empresas usan la integración horizontal para tener un mayor poder de negociación con los proveedores y los clientes, lo que lleva a aumentar su rentabilidad a expensas de ellos.

Las externalidades de red especifican que la utilidad de un bien para el usuario aumenta a medida que aumentan el número de usuarios. En el caso de las telecomunicaciones, este aspecto se ha vuelto de suma trascendencia, tanto para el productor como para el consumidor, debido a las características de este servicio. Para el productor, cuantos más abonados tenga en su red de telecomunicaciones, mayor eficiencia podrá lograr, asociada con mayor calidad y/o menores costes. Para el consumidor, por su parte, mayor número de abonados implicará mayores posibilidades de comunicación. Para un operador de telecomunicaciones la integración de su empresa con otro operador llevará a un incremento de la externalidad de red.

La existencia de complementariedades puede ser una razón para la interdependencia de negocios potencialmente independientes que pueden favorecer la integración (Roberts, 2004). Fue el argumento que esgrimió Sony Corporation para adquirir Columbia Pictures y CBS Records entre 1987 y 1989.

Muchas empresas pueden encontrarse dispuestas a la adquisición de empresas, al borde de la quiebra a un precio muy bajo, con la finalidad de obtener alguna porción importante del mercado, el acceso a una licencia u obtención de una buena cantidad de activos para el aumento de la producción.

Inconvenientes de la integración horizontal. Implementar una estrategia de integración horizontal no es una tarea sencilla para los directivos. Varias razones ayudan a explicar el fracaso de la integración horizontal: a) los problemas asociados con fusionar culturas corporativas muy diferentes; b) alta rotación de los directivos de la empresa integrada de forma hostil; c) una tendencia de los directivos a sobreestimar los beneficios de la dimensión y subestimar los problemas implicados en gestionar sus operaciones y d) cuando una empresa utiliza la integración horizontal para convertirse en el competidor dominante de la industria, seguir usando esa estrategia para crecer aún más, llevará a la empresa a entrar en conflicto con la autoridad responsable de hacer cumplir las leyes de defensa de la competencia.

4. OUTSOURCING (EXTERNALIZACIÓN)

El *outsourcing* es mucho más que una simple decisión de comprar: ninguna empresa es totalmente autosuficiente, por lo que todas las empresas compran factores productivos en el mercado. Se trata de una decisión estratégica que rechaza la internalización de una actividad. En realidad el *outsourcing* consiste en dejar en manos de profesionales externos la realización de determinadas funciones para así optimizar los recursos propios. En su origen el *outsourcing* tiene dos formas (Gilley y Rasheed, 2000): escisión (sustitución) y abstención, si bien en ambos casos el resultado final es que la empresa adquiere los bienes y/o los servicios en el mercado a empresas independientes.

El *outsourcing* por abstención significa que una empresa desde su creación decide no realizar internamente una determinada actividad, incluso aunque sus capacidades de gestión, técnicas y financieras le permitan acometerla sin dificultad. Por ejemplo, es probable que Nike cuente con la capacidad de producir el calzado que diseña, pero la empresa ha tomado la decisión consciente de no internalizarla.

La escisión consiste en externalizar una actividad, sustituyendo, por tanto, una relación jerárquica por una transacción de mercado. Eso se produce cuando una organización cesa de realizar una actividad interna y la traslada a una empresa independiente, lo que conlleva generalmente la transferencia de empleados (Lacity *et al.*, 1996). Esta desintegración vertical consiste en recurrir a otros para el suministro de bienes y servicios que antes producía la propia empresa. Las empresas tienden a escindir funciones difíciles de controlar, no productivas o problemáticas y, en muchos casos, lo hacen como reacción a las presiones del mercado para adelgazar la organización y lograr mayor flexibilidad. Por otra parte, el estudio de Abraham y Taylor (1996) revela que las empresas con un nivel de salarios elevado (aproximado por el salario medio pagado a los trabajadores en una cierta categoría de especialización) escinden sobre

todo trabajos de baja especialización (por ejemplo, servicios de conserjería). De igual forma, las empresas con salarios bajos escinden servicios de alta especialización, como la contabilidad. Es sorprendente que este efecto se produzca también en empresas no sindicadas, puesto que sería de esperar que dichas empresas pudiesen ajustar sus salarios a los de los suministradores potenciales. Abraham y Taylor consideran que como una dispersión salarial elevada dentro de la empresa dañaría el clima laboral, las empresas tienden a escindir actividades que encajen menos en su estructura general de salarios que, por otra parte, está relacionada con la actividad principal de la empresa. En general, en relación con los trabajadores la empresa ahorra el cumplimiento de las normativas y leyes gubernamentales muy rígidas o acuerdos muy costosos con los sindicatos. Tampoco incurre en los costes de contratación y formación de los trabajadores. También pueden reducir el personal de apoyo que antes necesitaba para supervisar al personal escindido y puede, igualmente, prescindir de invertir en activos físicos (McFarlan y Nolan, 1995).

El anuncio de la escisión suele acarrear huelgas y otras acciones contra estos acuerdos. Sin embargo, el mecanismo de transferencia de tareas deja a los empleados con poco poder de negociación, ya que el nuevo proveedor del servicio preserva los beneficios que ya tienen los empleados y los que disienten tendrán que abandonar y reclamar un despido pactado. No obstante, Collins y Millen (1995) descubrieron que la escisión tiene un impacto negativo en la moral de los empleados de la empresa creando insatisfacción laboral.

Con el paso del tiempo, la escisión pasa a ser una mera abstención, ya que una vez escindida y agotadas las obligaciones en las que pudo incurrir la empresa principal, las nuevas relaciones del proveedor de la actividad pasan a tener la misma consideración que las relaciones del resto de proveedores.

La subcontratación (*outsourcing*) tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal o demandante) encarga a otra (subcontratista, proveedor o empresa auxiliar), según unas determinadas indicaciones preestablecidas (diseños, planos y/o especificaciones), la realización de una parte de la producción (partes, piezas, conjuntos o subconjuntos del producto o de los servicios), para incorporarla al producto final⁴.

LECTURA 1: EXTERNALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Los fabricantes de coches y camiones han sido los pioneros en la externalización de piezas y componentes. Son los proveedores los que realizan el diseño, fabricación y montaje de, por ejemplo, los sistemas antibloqueo de freno ABS. Estos sistemas son cada vez más complejos y con la externalización se reduce la base de proveedores inmediatos a un conjunto de ellos denominados de «primer estrato».

Los fabricantes de automóviles han creado consorcios modulares y de suministro integrados. La fábrica de Skoda Octavia, en la república Checa, y la de Volkswagen en Resende (Brasil) son un ejemplo de externalización que quieren imitar otros sectores.

“Cuando uno tiene que dedicarse a distribuir 435.000 líneas de pedidos de piezas al día, como le ocurre a General Motors, ¿por qué externalizar la logística a otra empresa? Podemos realizar el trabajo”, dice Darrell Manning, directivo de GM, “pero para nosotros resulta más difícil disponer de la combinación apropiada de capacitación del personal y estar al corriente de las más modernas herramientas de información para hacer el trabajo de la mejor manera posible”.

Por ese motivo, General Motors decidió externalizar la logística de su red de envío de piezas y eligió a

⁴ www.subcont.com

Schneider Logistic para realizar este trabajo. “En General Motors las personas no forjan su trayectoria personal en el servicio de distribución de piezas”, dice Manning. “Vienen a esta área durante un par de años y después se trasladan a otro lugar. En Schneider, sin embargo, la distribución de piezas es una trayectoria profesional”.

Fuente: García de Sola, P. (1999): “Si no sabe, mejor no meterse”, *El País*, 23 de mayo, p. 36.

Históricamente el *outsourcing* tenía lugar en las industrias de fabricación. Luego, se ha extendido a los servicios de las tecnologías de la información. En la actualidad, las empresas cada vez realizan más *outsourcing* de actividades de servicios y producción en economías en vías de desarrollo para aprovechar la mano de obra barata y una legislación más favorable. Por otra parte, muchos gobiernos de economías desarrolladas han estado empleando el *outsourcing* como una forma de reducir la dimensión de las organizaciones del sector público y de acceder a las capacidades de los proveedores de productos y servicios del sector privado.

La empresa que hace *outsourcing* está depositando de forma inevitable parte de su destino, en el mejor de los casos, en las manos de otras empresas que también intentan maximizar sus beneficios. De este modo, las partes contratantes tienen inevitablemente intereses opuestos. Por ello, las obligaciones que contraen se recogen, a menudo, en un contrato, cuyas cláusulas pueden mencionar explícitamente la posibilidad de realizar pagos de penalización en caso de incumplimiento de lo acordado.

Generalmente en el *outsourcing* industrial adquiere relevancia la descripción técnica del trabajo. Para ello, el contratista deberá facilitar al subcontratista los planos y las características que definan exactamente el componente que se vaya a fabricar, montar o procesar, como tolerancias, dimensiones, composición y calidades de superficie. A su vez, el contratista puede proporcionar o no a los subcontratistas (industriales) la maquinaria para realizar la transformación de los productos. El coste de la maquinaria suele soportarlo el contratista en caso de que sea elevado, se trate de activos de uso específico, exista tradición en el sector, las relaciones entre las partes sean duraderas o desee mantener el control del proceso. En este sentido, algunos contratistas llegan al extremo de poseer el equipo clave que el subcontratista utiliza para fabricar los componentes que le compran. Si se plantea un grave conflicto de prioridades, el contratista puede retirar su equipo e interrumpir toda la línea del subcontratista. Estos contratistas dicen que tales medidas permiten asegurar la atención del subcontratista cuando se le necesita (Quinn y Hilmer, 1994). Si la maquinaria es propiedad del subcontratista, el contratista puede estipular una cláusula que le obligue a conservarla durante cierto número de años, para proporcionar los suministros de piezas de recambio para los productos que hayan sido objeto del contrato.

4.1. Razones para el *outsourcing*

Tradicionalmente las empresas han acudido al *outsourcing* de alguna de sus actividades, fundamentalmente por cuatro razones: reducción de costes, insuficiente capacidad productiva a corto plazo, escasez de recursos y compromisos legales. En la actualidad también ha adquirido singular importancia concentrarse en las actividades estratégicas y llegar pronto al mercado. En suma, los motivos de la externalización han pasado de ser tácticos (reducción de costes a corto plazo) a ser estratégicos (perseguir una ventaja competitiva). La perspectiva de los recursos y capacidades sugiere que los recursos que

pueden ser comercializados deberán obtenerse del mercado, ya que la inversión en su creación es improbable que permita obtener cualquier ventaja competitiva.

Reducción de costes: De forma específica, la reducción de costes, por su importancia, es uno de los principales objetivos del *outsourcing* (Quelin y Duhamel, 2003). La empresa prefiere comprar bienes y servicios a producirlos ella misma porque lo más probable es que otras empresas lo hagan mejor y más barato, bien porque estén especializadas en esa tarea y a fuerza de hacerla hayan adquirido más pericia, bien porque al suministrar el producto a múltiples clientes disfrutan de una economías de escala que la empresa compradora no puede conseguir o bien porque al estar especializada en menos actividades, sea menor su complejidad organizativa y los costes de gestión más bajos (Roberts, 2004).

Si la internalización de la actividad implica mantener capacidad ociosa, ya que la demanda interna es insuficiente para fabricar al nivel de eficiencia óptimo, lo mejor es externalizarla (Lyons, 1995). Así, actividades de apoyo de la cadena de valor como los sistemas de información a la dirección, el acceso a los mercados de capitales, la publicidad y los servicios legales especializados tienen pocas posibilidades de ser utilizados internamente en su escala eficiente óptima, por lo que la mayoría de las empresas tiende a subcontratarlas (Veugelers y Cassiman, 1999; Kakabadse y Kakabadse, 2002).

En la orientación a externalizar influyen los resultados que obtienen las empresas en la puesta en práctica de sus actividades (Cheon *et al.*, 1995). Por lo que podemos afirmar que aquellas actividades que tienen un resultado bajo, son las candidatas a la externalización con la finalidad de mejorar el resultado y aprovecharse del conocimiento, aprendizaje y economías de escala del proveedor. Por lo tanto, la organización mantendrá internalizadas aquellas actividades en las que tenga una producción eficiente; y mantendrá externalizadas aquellas otras con una escala de producción pequeña.

Una empresa especializada en la fabricación de determinadas piezas o componentes (o en la prestación de determinados servicios) puede operar a mayor escala que cualquiera de sus clientes y, por tanto, incurre en un menor coste de producción. En consecuencia, el precio de venta del suministrador (es decir, el coste de las ventas más el correspondiente beneficio) puede ser inferior al coste en que incurriría el cliente en caso de fabricar internamente esa pieza o componente. Este argumento permite justificar que la industria del automóvil subcontrate la producción de los neumáticos a las tres grandes empresas, que están especializadas a escala mundial en la obtención de estos componentes (Goodyear Tire & Rubber, Michelin y Bridgestone/Firestone). Incluso en otros casos, pequeñas empresas con una mano de obra no sindicada e inversiones reducidas en capital suelen conseguir en la fabricación de determinados componentes una mayor eficiencia que la gran empresa cuando interioriza tal actividad (Lyons y Sekkat, 1991). El *outsourcing* puede reducir el poder de los sindicatos, bien porque tengan que negociar con empresas diferentes y, de este modo, no puedan utilizar las complementariedades de la mano de obra en las dos etapas de producción (Horn y Wolinsky, 1988), o bien porque la producción esté subcontratada a una empresa no sindicada. Aun cuando haya que dar parte de los beneficios a la empresa subcontratada (negociación de cautividad oportunista), hay que darle menos al sindicato. Lyons y Sekkat (1991) han demostrado

que, bajo ciertas condiciones, el último efecto es dominante y el *outsourcing* puede reducir los costes de la empresa.

Las empresas que utilizan el mismo equipo de producción para diversos componentes (fabricación flexible) tienen una importante ventaja de costes (economías de alcance) en comparación con las empresas especializadas. Por ejemplo, las fundiciones fabricantes de microplaquetas (sus instalaciones suelen llamarse *fabs*) utilizan prácticamente unos mismos equipamientos automatizados para procesar los distintos ficheros que les transmiten los clientes, y que contienen las especificaciones de los productos. Una *fab* que produce circuitos integrados para ordenadores, aparatos de telecomunicación, cámaras digitales, teléfonos celulares y sistemas destinados a la automoción, resiste los altibajos cíclicos de cada una de estas actividades mejor que las compañías que fabrican los chips para uso propio, como se hacía en la década de 1980, por lo que mantiene constante su capacidad y bajos los costes (Porter, 1985). La clientela amplia y diversa también permite soportar la fuerte inversión de capital que se necesita para construir una *fab* nueva. A menudo, las operaciones de este género reciben la contribución de varios grandes clientes, por lo general a cambio de comprometer la reserva de una parte de su capacidad. Las *fabs* deben ofrecer a los clientes la garantía de que están en condiciones de proteger su propiedad industrial. Deben gestionar la actividad de manera que impida filtraciones de la propiedad industrial de unos clientes hacia otros (Berger, 2005). Así pues, la llegada de la fabricación flexible potenció las economías de alcance de forma extraordinaria (Pine, 1993). Una ventaja importante de las empresas especializadas es el aprendizaje que obtienen de trabajar con varios clientes, lo que ayuda a reducir los costes y proporcionar un mejor servicio.

Los costes son en principio más bajos en el caso de la externalización, y eso favorece que se recurra a ella. Los sistemas de producción más flexibles, como las máquinas controladas por ordenador, también favorecen el aumento de la externalización al reducir la amenaza de la retención (*hold-up*): un proveedor puede destinar su equipo flexible a otros fines si su comprador trata de imponer sus condiciones y, a la inversa, la flexibilidad de los proveedores rivales significa que un comprador puede encontrar otros con los que establecer relaciones comerciales si sus proveedor trata de aprovecharse (Roberts, 2004).

En suma, las organizaciones integrarán verticalmente aquellas actividades en las que presentan más experiencia y habilidades organizativas que sus proveedores, y externalizarán aquellas otras en las que tengan unas capacidades inferiores, excepto en aquellos casos donde hayan decidido aceptar altos costes en el corto plazo, mientras las capacidades se están desarrollando (Argyres, 1996).

Insuficiente capacidad productiva a corto plazo: El *outsourcing* por razones de capacidad tiene lugar cuando, ante incrementos esporádicos de la demanda, una empresa que tiene su capacidad de producción saturada decide delegar temporalmente en un subcontratista la realización del exceso de necesidades de capacidad. De esta forma, el *outsourcing* es una asignación de la capacidad. En general, el exceso de necesidades de capacidad no se pospone para el futuro, sino que se subcontrata (De Kok, 2000).

Las grandes empresas utilizan esta modalidad de *outsourcing* como un «colchón» que amortigua o mitiga las fluctuaciones del mercado. Se logra, así, capacidad para responder a incrementos de la demanda, sin incurrir en costes fijos, minimizando, por tanto, las

barreras de salida, y sin la dependencia del poco ágil instrumento tradicional de acumulación de *stocks*. En el caso de una caída de la demanda, la empresa principal disminuye el recurso a la subcontratación. En este caso, más que en ningún otro, la empresa subcontratista se limita a llevar a cabo el plan diseñado por la contratista. Además cuando este tipo de subcontratación se realiza de forma habitual, las características técnicas del equipo de producción de la empresa contratista y subcontratista son parecidas, incluso, a veces, la empresa contratista cede sus equipos y asesora a la empresa subcontratista.

La subcontratación por limitaciones de capacidad traslada a los subcontratistas los problemas derivados de una reducción de la demanda y de la necesidad de atender con rapidez los incrementos de ésta. Como resulta obvio, en tiempos de recesión las empresas subcontratistas se quedan sin clientes, ya que éstos tienden a interiorizar los componentes subcontratados.

Escasez de recursos: Las empresas suelen acudir a la subcontratación de determinadas actividades cuando no disponen de los recursos necesarios para la realización de las mismas. Por un lado, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) suelen tener escasez de recursos económicos para llevar a cabo determinadas actividades genéricas (como la contabilidad o las nóminas) o fabricar determinadas piezas o componentes que técnicamente serían capaces de realizar.

Para proporcionar una solución a este tipo de problemas, surgieron empresas como Paychex, que ha construido un negocio importante en torno a la idea de prestar servicios de pago de nóminas a las empresas, de forma que no tuvieran que encargarse de generar los cheques (Chesbrough, 2011). La ventaja inicial de Paychex eran las economías de escala. Al prestar servicio a numerosas empresas, Paychex podía permitirse una amplia inversión fija en un gran sistema informático para gestionar el pago de nóminas. Sus clientes, inicialmente pequeñas empresas, no podían permitirse tales inversiones en aquella época, durante la década de 1970 y principios de la de 1980. Con el tiempo, sin embargo, la informática se abarató. Esto podría haber reducido la ventaja de escala de los proveedores externos como Paychex. En cambio, estos proveedores desarrollaron una segunda ventaja que suplantó a la anterior, y que ha resultado ser más duradera. Es la ventaja de un mayor conocimiento especializado, adquirido mediante una larga experiencia en el procesamiento de pagos de nóminas. Al desarrollar esta función para numerosas empresas, los proveedores como Paychex han adquirido en este ámbito una pericia formidable, que trasciende con mucho la de cualquier empresa individual. Hasta un aspecto aparentemente sencillo como el procesamiento de las nóminas puede resultar complejo. El marco normativo por el que se rigen, ya de ámbito estatal, regional o local, es variable y discrepante entre las distintas comunidades. Hay empleados internacionales y a veces empleados nacionales que trabajan desde otro país. Las políticas fiscales son cambiantes, así como los diversos programas de prestaciones sociales que paga el empleado y que, por tanto, deben deducirse de su nómina. Los proveedores especializados que conviven a diario con estas complejidades en su negocio están en mejores condiciones para gestionarlas que las demás empresas, que solo se enfrentan a estos problemas de modo intermitente, en el supuesto de que los conozcan (Chesbrough, 2011). Los proveedores especializados como Paychex también aportan una trayectoria profesional atractiva para los empleados que se especializan en el desarrollo de estas tareas. Estos empleados pueden alcanzar una mayor responsabilidad y promoción de la que obtendrían si se encargasen del pago de nóminas en una empresa típica, por lo que es normal que estas empresas sean un buen lugar de trabajo para los especialistas altamente cualificados.

La puesta en marcha de una nueva fábrica de semiconductores, por ejemplo, necesitaba unos 1.000 millones de dólares en 1980, unos 2.000 millones en 2000, y alrededor de 3.000 millones en 2005. El aumento de los costes y la volatilidad de la demanda determinaron que en muchos sectores –desde los de innovación rápida como el electrónico, hasta los de innovación lenta como el de confección– las empresas estuviesen todavía más dispuestas a explorar soluciones de subcontratación, con el fin de transferir a terceros la carga de las inversiones de capital y los riesgos de sobreproducción (Berger, 2005). De esta forma, convierten costes de capital fijos en costes variables (Quelin y Duhamel, 2003)

Compromisos legales: Con frecuencia la regulación obliga a las empresas que localizan sus fábricas en un determinado país a adquirir una parte de sus componentes a empresas locales. Por ejemplo, un informe de la *Japan External Trade Association* publicado en 1987, señalaba que los productos de las empresas japonesas ubicadas dentro de lo que en aquel momento era la Comunidad Europea (CE) habían aumentado el número de componentes que subcontrataban a empresas europeas como respuesta a la imposición de la Comunidad de considerar que el nivel de componentes fabricados por empresas locales debía ser, al menos, de un 40 por ciento para considerar esos productos como comunitarios. Con esta medida, la CE pretendía eliminar las denominadas «plantas destornillador», que se dedicaban únicamente al ensamblaje de componentes importados de Japón.

Además, en ocasiones los gobiernos intervienen exigiendo a las empresas que les suministran los productos una «compensación industrial». Por ejemplo, cuando una administración pública compra productos complejos a una multinacional por un importe elevado, el gobierno suele imponer a la empresa la obligación de subcontratar parte de las actividades de fabricación y de mantenimiento a empresas locales. Con esta medida, además de incrementar el volumen de facturación de las empresas locales, se consigue mejorar también su capacidad competitiva, ya que los subcontratistas deben realizar un esfuerzo tecnológico importante para atender los requisitos de la empresa multinacional.

Concentración en actividades estratégicas: En otros tiempos, se procuraba controlar la producción realizándola en la propia empresa, o en colaboración con un grupo de proveedores muy estrechamente vinculados. En cada proyecto nuevo, los gerentes y los equipos de ingenieros aplicaban las enseñanzas aprendidas previamente. Muchas veces era imposible concretar dichas enseñanzas por escrito para convertirlas en normas, pero se podía contar con los técnicos para que aplicaran en el nuevo proyecto la experiencia adquirida con los proyectos anteriores (Berger, 2005). En la actualidad, nuevas tecnologías de *software* hacen posible que las empresas de marca codifiquen los datos que en el pasado dependían del juicio personal y de extrapolaciones a partir de experiencias pasadas. Los ficheros con estos datos digitales se les facilitan a los proveedores entregándoles un CD, o vía Internet. La digitalización hace posible que las empresas líderes proporcionen esas instrucciones detalladas de manera que las distintas fases se integren sin solución de continuidad, desde las definiciones del producto hasta la venta. La coordinación humana necesaria se reduce al mínimo. La cuestión es que, hoy día, las nuevas tecnologías permiten obtener con la fragmentación de la producción iguales o mejores resultados que con la integración vertical, y muchas veces a un coste inferior. En consecuencia, las empresas pueden concentrarse en sus actividades básicas. El tratar la decisión de externalización de una forma estratégica basada en los recursos y

capacidades implica una comprensión en profundidad de las competencias básicas sobre las cuales las organizaciones intentan construir la ventaja competitiva del futuro (Bettis *et al.*, 1992). Según Quinn (1999) una empresa no debe externalizar sus competencias básicas, siendo necesario incluso la creación de sistemas que permitan su protección.

Cada vez en mayor medida, las empresas tienden a concentrar todo el esfuerzo en el desarrollo de su función principal, es decir, en la realización de aquellas actividades que pueden convertirse en una ventaja competitiva, externalizando el resto. De este modo, las empresas interesadas en mejorar la ventaja competitiva se centran en lograr «economías de especialización». Esto supone la aplicación del famoso refrán «zapatero a tus zapatos». Así pues, la empresa contratista se centrará en las actividades clave. Por tanto, una de las grandes ventajas del *outsourcing* es la disminución del tiempo que los ejecutivos dedican a gestionar actividades no básicas. De esta forma, la alta dirección queda liberada y puede centrar más su atención en el núcleo del negocio (Quinn y Hilmer, 1994). Mediante la externalización de las actividades que no pertenecen a las competencias básicas, la dirección tiene más tiempo para centrarse en lo que es importante, mejorando así las competencias básicas, además de obtener resultados más eficientes y unos costes más bajos proporcionados por los suministradores. Es decir, al mismo tiempo que se liberan recursos para invertir y mejorar las competencias básicas, se obtiene el conocimiento de los proveedores más eficientes en áreas que no son tan determinantes para el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa (Greaver, 1999). En este sentido, Sharpe (1997) ha descubierto que el *outsourcing* como herramienta de gestión trata la competitividad organizativa de forma más eficiente al avanzar hacia estrategias empresariales basadas en competencias nucleares y externalizar otras actividades y servicios no básicos. Por otra parte, la subcontratación otorga flexibilidad a la empresa si las necesidades cambian inesperadamente.

En realidad, el carácter estratégico de una determinada actividad reside en que la empresa pueda obtener una ventaja competitiva sostenible realizando esa función internamente de forma continuada. En este caso, la actividad debería mantenerse dentro de la empresa. Como norma general, la empresa debe evitar externalizar la fabricación de componentes o la realización de actividades que tengan carácter estratégico, algunas de cuyas características más significativas son las siguientes (Venkatesan, 1992): a) los clientes perciben que esos componentes dan lugar a los atributos más destacados del producto, incluyendo en esta valoración el coste de los mismos; b) exigen capacidades de diseño y fabricación, así como elementos físicos muy especializados, que no puede proporcionar, prácticamente, ningún suministrador externo independiente y c) requieren tecnología que está todavía en proceso de desarrollo y en la que parece muy probable que se pueda conseguir un claro liderazgo en el mercado. Por tanto, la alternativa más eficaz respecto a los componentes estratégicos es, pues, intentar conseguir el liderazgo tecnológico siempre que sea posible, y asociarse con algún subcontratista tan sólo cuando resulte imprescindible. En consecuencia, la empresa debe dedicar la mayor parte de las inversiones y los recursos humanos más cualificados a la fabricación de los componentes estratégicos.

La externalización, analizada desde el punto de vista de las competencias básicas, permite los siguientes beneficios (Quinn, 1999): a) centrarse en un conjunto de recursos limitados relativos a unas pocas competencias básicas en las que se pueden desarrollar las mejores capacidades; b) aumentar las capacidades de innovación conseguidas con el personal, la tecnología de información y el conocimiento externo; c) eliminar las

inflexibilidades del capital fijo, la burocracia, las plantas físicas, proporcionando así unos recursos más ágiles para los clientes de la cadena de valor y d) expandir el propio conocimiento a través del empleo de las inversiones realizadas por fuentes externas.

Cuanto mayor sea el valor de los recursos que sustentan las actividades de la organización, mayor será la calidad percibida por los clientes (Lepak y Snell, 1998). De esta manera, las actividades que están sustentadas en dichos recursos relacionados directamente con la calidad percibida de los clientes tienden a ser más valiosos y por lo tanto no externalizados.

Por el contrario, existen otras familias de componentes no estratégicos, para los cuales la capacidad de diseño y producción de la empresa se ha ido deteriorando, por lo que ha dejado de ser competitiva en su fabricación. Según Quinn (1999) entre un 60% y un 90% de las actividades que se realizan en una empresa son servicios que no están obteniendo un resultado adecuado, es decir, no contribuyen significativamente al mantenimiento de la ventaja competitiva, por lo que podrán ser externalizadas. En consecuencia, en lugar de invertir grandes cantidades de dinero y tiempo en ponerse al mismo nivel que el mejor subcontratista, la política óptima de la empresa es no producir esa familia de componentes y dedicar los recursos liberados a la producción de las familias estratégicas de componentes. En estos casos, si bien suele existir oposición psicológica por parte de la organización, no existe ningún tipo de impedimento que recomiende específicamente evitar la subcontratación de componentes que han dejado de ser estratégicos, y que pueden obtenerse sin ninguna dificultad en el mercado.

Llegar pronto al mercado. El *outsourcing* permite introducir nuevas generaciones de productos más rápidamente y con costes más bajos, y una mejor utilización de la capacidad (Morrison, 2003). La subcontratación permite que los mejores proveedores del mundo lleven a cabo actividades importantes para la fabricación del producto. Tomemos por ejemplo un producto de éxito como el iPod de Apple, lanzado al mercado en 2001. A finales del 2004, los iPod se habían apoderado de un 70 por ciento del mercado de reproductores digitales portátiles de música, y su facturación representaba casi la cuarta parte de los ingresos totales de Apple. Apple concibió un producto que combina componentes que ya estaban fabricándose por otros, y eso hizo posible que el iPod pasara del concepto al mercado en menos de un año. Las piezas esenciales del iPod comprenden un diminuto disco duro de Toshiba con mecánica Nidec, un procesador central de ARM, una controladora *firewide* de Texas Instruments, un *chip* de interfaz USB (*universal serie bus*) de Cypress, y una memoria rápida de Sharp. El ensamblaje final lo realiza Inventec, subcontratista de Taiwan que factura más de 2.000 millones de dólares al año con este y otros clientes. El coste de los componentes y servicios que Apple adquiere representa cerca de la mitad del coste total de iPod puesto en el punto de venta (Berger, 2005).

4.2. Fuentes múltiples de suministro

Tradicionalmente las empresas occidentales han venido defendiendo como dogma la necesidad de mantener múltiples fuentes de suministro por cada material, pieza o componente comprado y establecer con los proveedores relaciones a corto plazo y basadas en el precio. El mayor o menor poder de negociación del proveedor puede condicionar en gran medida la rentabilidad de la empresa contratista. Por ello, Porter

(1980) hace una serie de recomendaciones con objeto de disminuir el poder de negociación de los proveedores:

1. Repartir las compras entre proveedores alternativos. Así, si un proveedor aumenta los precios, se pueden desplazar las compras a cualquiera de los otros proveedores.
2. Evitar la posibilidad de elevados costes de cambio de proveedor (por ejemplo, eludiendo una relación de excesiva dependencia técnica).
3. Fomentar fuentes alternativas de suministro (por ejemplo, incentivando mediante la compra de componentes la entrada de un nuevo proveedor).
4. Promover la estandarización de los componentes suministrados. De esta forma, se eliminan los costes de cambio.
5. Crear la amenaza de una integración hacia atrás, es decir, la posibilidad de comenzar a fabricar aquellos componentes que se estaban adquiriendo a proveedores externos.
6. Usar la integración piramidal, comprando parte o gran parte de los componentes a suministradores externos e interiorizando la fabricación del resto.

El enfoque tradicional considera unas relaciones con los proveedores basadas en el precio, a corto plazo y con múltiples fuentes de suministro. Los mecanismos empleados para forzar los precios a la baja son, entre otros, los siguientes: a) usar equipos de inspección para estimar los costes de los proveedores, b) utilizar en la negociación las ofertas de proveedores pequeños, con gastos generales más bajos y componentes de mala calidad, c) ligar las concesiones de precios sobre una parte determinada con las compras de otras partes y d) lanzar rumores sobre la entrada de nuevos proveedores (Ghemawat, 1999; Dyer, 1996a).

La adquisición de una pieza o componente en el mercado no implica necesariamente una relación permanente entre el comprador y el vendedor. De hecho, son frecuentes las relaciones a corto plazo. Generalmente estos acuerdos esporádicos se logran después de una investigación de mercados, tras una licitación o después de una negociación del precio. Cuando no existe interdependencia entre las partes de la transacción, sólo se transfiere la orden de pedido (y el pago) en un sentido y los bienes o servicios en el otro. Una vez que se entregan los bienes o servicios y se hace el pago, no existe razón alguna para que las partes lleven a cabo nuevas transacciones.

El contratista con múltiples fuentes podrá comparar la calidad, el coste y el plazo de entrega del componente con los de los otros suministradores. De igual manera, mantener múltiples fuentes disminuye el riesgo de que se interrumpa el suministro de componentes, debido a un incendio, desastres naturales, huelgas o quiebra del proveedor. Incluso el suministrador puede no tener suficiente capacidad productiva para atender individualmente un posible aumento de la producción del componente, ocasionado por un incremento de la demanda del producto. Además los proveedores tendrán incentivos para invertir en mejoras de proceso o tecnología de productos, ya que tienen que competir contra otros rivales para obtener los próximos pedidos.

En definitiva, el enfoque tradicional potencia con los proveedores unas relaciones competitivas o de mercado, donde predominan el enfrentamiento y los conflictos entre ambas partes. A su vez, existe una gran falta de comunicación y la confianza entre ambos es prácticamente nula. En la orientación competitiva, las negociaciones entre comprador y vendedor se visualizan como un juego de suma cero: todo aquello que una de las partes gana, lo pierde la otra.

Conviene señalar que la técnica de incitar a los proveedores a competir intensivamente en precios puede tener consecuencias nefastas para la empresa contratista. Al provocar un enfrentamiento entre los proveedores para conseguir que sus precios sean lo más bajos posible, se bloquea el flujo de información horizontal y la cooperación entre los proveedores, particularmente en el campo tecnológico, lo que a medio plazo resulta negativo para el comprador.

Al distribuir las compras entre varios proveedores, es posible que ninguno de ellos alcance el volumen de producción necesario para lograr una utilización eficiente de sus fábricas y, por tanto, sus costes de producción serán elevados.

Tener varias fuentes de suministro provoca entregas de diferente calidad, ya que cada proceso productivo tiene su propia variabilidad, lo que hace que los parámetros de calidad de los componentes difieran unos de otros (Deming, 1986). Estos costes se pueden evitar desarrollando unas relaciones estrechas y a largo plazo con unos pocos subcontratistas. Idealmente, se les debería tratar como una extensión de las operaciones internas del contratista.

En algunos casos los mejores subcontratistas no presentan sus ofertas, o en caso de hacerlo, reducen la calidad de los componentes con el fin de aumentar las ventas de repuestos. De esta manera, ajustan los precios de los componentes a la baja, pero perjudican la reputación de la empresa cliente. En otros casos son los peores subcontratistas o aquéllos que atraviesan una mala situación económica los que realizan las ofertas a los precios más competitivos, obteniendo, finalmente, los contratos.

5. DIVERSIFICACIÓN

La diversificación implica un movimiento hacia nuevas líneas de negocios. Esta iniciativa se puede llevar a cabo mediante fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas o desarrollo interno. El factor clave en la diversificación es el término sinergia (lectura 2), derivada de la palabra griega *synergos*, que significa «trabajando juntos». La empresa que decide diversificarse debe plantearse dos decisiones clave: a) los negocios en que debe competir y b) la forma de coordinar los negocios, con objeto de crear valor para los accionistas. Algunos de los obstáculos contra la coordinación de las unidades de negocio son los siguientes (Porter, 1985):

1. Beneficios asimétricos. Algunas veces una interrelación puede causar un impacto negativo neto en una unidad de negocios y al mismo tiempo beneficios evidentes a la empresa en su conjunto.
2. Pérdida de autonomía y control. Entre otros tenemos: protección del territorio; dilución percibida de las relaciones con los clientes; incapacidad de despedir a una división afín; conflicto por prioridades en la actividades compartidas; acusación injusta de rendimientos decrecientes.
3. Sistema poco objetivo de incentivos. No se da crédito por las aportaciones hechas a otras unidades; sesgo en la medición.
4. Distintas circunstancias de las unidades de negocios: cultura diferente; identidad sólida de las unidades de negocio; diferencias entre los directivos; procedimientos diferentes; separación geográfica.

5. Temor a dificultar la descentralización: menoscabar el espíritu emprendedor; deseo de una organización uniforme; dificultad de medir el rendimiento; miedo a poner excusas (gerentes se sirven de ellas para poner excusas).

5.1. Razones para la diversificación

Una empresa utiliza una estrategia de diversificación para incrementar su valor porque considera que la diversificación le permite incrementar los ingresos o disminuir los costes. Otros motivos para utilizar una estrategia de diversificación quizá no tengan relación alguna con incrementar el valor de la empresa y, de hecho, la diversificación puede tener un efecto neutro o incluso negativo en el rendimiento de la empresa en su conjunto. A continuación comentamos las diferentes razones que impulsan a una empresa a diversificarse.

LECTURA 2: TIPOS DE SINERGIA

Mediante la sinergia, la empresa busca un posicionamiento producto-mercado cuyo rendimiento combinado sea mayor que el de la suma de sus partes. La sinergia ocurre en una de las seis formas siguientes:

Conocimiento compartido: las unidades combinadas se benefician con frecuencia del conocimiento o las destrezas compartidas, lo cual implica un apalancamiento de competencia nucleares.

Estrategias coordinadas: la alineación de las estrategias de dos o más unidades de negocio proporcionan a una corporación una ventaja significativa por medio de la reducción de la competencia entre las unidades y el desarrollo de una respuesta coordinada a competidores comunes (estrategia horizontal).

Activos tangibles compartidos: en ocasiones, las unidades combinadas ahorran dinero al compartir activos, como una instalación de fabricación o un laboratorio de I+D común.

Economías de escala o alcance: la coordinación de los flujos de productos o servicios de una unidad con los de otra reduce el inventario, aumenta la capacidad de utilización y mejora el acceso al mercado.

Poder de negociación común: las unidades combinadas pueden integrar sus compras para ganar poder de negociación sobre proveedores comunes con el propósito de reducir los costes y mejorar la calidad. Lo mismo se puede hacer con distribuidores comunes.

Creación de nuevos negocios: el intercambio de conocimientos y destreza facilita la creación de nuevos bienes o servicios al unificar distintas actividades de diversas unidades y combinarlas en una nueva unidad o estableciendo empresas conjuntas entre unidades de negocio internas.

Fuente: Goold, M. y Campbell, A. (1998): "Desperately seeking synergy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 5, pp. 131-143.

Poder de mercado. Una empresa logra poder de mercado cuando puede vender sus productos por encima del nivel existente de precios competitivo o al reducir los costes de sus actividades primarias y de apoyo por debajo del nivel de los competidores 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, al igual que puede ayudar a mejorar su posicionamiento frente a los competidores. Formar parte de la corporación Nestlé ofrece a un negocio una influencia significativa por ser parte de una empresa que realiza grandes compras a los proveedores y ofrece una gran variedad de productos a sus clientes.

La diversificación permite llevar a cabo compras recíprocas entre las divisiones de la corporación reduciendo costes. Ahora bien, esta actividad puede crear fricciones entre las partes al negociar los precios. Una solución consiste en dar 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.

Una empresa diversificada tiene la ventaja de poder utilizar su capacidad para ofrecer en el mercado un grupo de bienes y servicios similares que se complementan unos a otros, y que, al ser obtenidos por los consumidores en un paquete único (*one-stop-shopping*), pueden llevar a una disminución en el precio final y a evitar los costes en los que incurre el consumidor, por comprar cada bien o servicio por separado.

Las empresas pueden adquirir poder de mercado por medio de la competencia en múltiples puntos. La competencia en múltiples puntos se presenta cuando dos o más empresas diversificadas compiten con similares líneas de productos en los mismos mercados geográficos. De esta forma, cuando un rival ataca el negocio de la empresa en el mercado relevante, puede responder atacando uno de los negocios del rival en su mercado relevante. Existe cierta evidencia empírica de que esta competencia en múltiples puntos puede reducir la rivalidad competitiva al elevar los costes y riesgos de estos movimientos y las correspondientes respuestas. En este sentido, la diversificación facilita la colusión, ya que una empresa que se enfrenta al mismo competidor en dos o más industrias y diferentes mercados será más cooperativa, debido a que dicha cooperación le produce buenos resultados en estos lugares.

Por lo general, la empresa aumenta su poder de mercado a medida que va desarrollando su capacidad para ahorrar en las operaciones, reducir costes de transacción, mejorar la calidad de los productos y, tal vez, proteger su tecnología contra la posibilidad de que la imiten los competidores. Las empresas también adquieren poder de mercado cuando algunos de sus activos, que no tienen precio de mercado, tienen fuertes nexos entre sí (Hitt *et al.*, 2007). La diversificación favorece las políticas predatorias de precios y los subsidios cruzados, sobre todo cuando la empresa se enfrenta a un rival especializado (monoproducto).

Economías de alcance. Algunos estudios sugieren que conseguir economías de alcance con actividades compartidas por diferentes negocios de una empresa puede ser importante para reducir el riesgo y crear valor (Hitt *et al.*, 2007). Las economías de alcance se consiguen compartiendo activos 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. La diversificación podría tener sentido si la empresa poseyera competencias o recursos no comercializables que no estuvieran utilizándose a pleno rendimiento en su actual línea de negocios y, sin embargo, la expansión de esa línea no fuera atractiva (Roberts, 2004). Así, 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 de 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 una empresa adquirida puede utilizarse para aumentar las ventas del producto de la compañía compradora. La diversificación también puede lograrse utilizando la marca de la empresa. Harley Davidson capitalizó su fuerte imagen de marca y habilidades de

merchandising para vender accesorios, ropa y juguetes y ha dado licencias para la puesta en marcha de un Harley-Davidson Café en la ciudad de Nueva York.

LECTURA 3: 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.

Las tecnologías polivalentes pueden aplicarse a diferentes productos y comercializarse en distintas industrias. Esta propiedad transversal de la tecnología sustenta las economías de alcance y es muy corriente en las nuevas tecnologías. 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 (Ohmae, 1985a). El hecho de compartir recursos tangibles puede inducir a la diversificación, pero los recursos intangibles, como el conocimiento, podrían alentar una diversificación incluso mayor.

Sinergias verticales. Las contribuciones positivas de las oficinas centrales corporativas han sido denominadas «ventajas por transferencia de habilidades desde la matriz» (Campbell *et al.*, 1995) o sinergias verticales. Una estrategia de diversificación puede crear valor por medio de a) la asignación eficiente del capital interno y b) reestructuración de la base de activos. Williamson (1975) sostiene que la diversificación puede asignar mejor el dinero, ya que los mercados de capitales son ineficientes. Las asimetrías de la información que existen en el proceso interno de asignación de capital posiblemente planteen menos problemas que los que existen en las transacciones de mercado. Así pues, la oficina central puede elegir dónde colocar el dinero: concentrándolo en sus mercados más fuertes, es decir, sacando los excedentes de algunas divisiones para ayudar a otras a crecer. En este sentido, los directivos de la oficina central que conocen sus divisiones pueden mover el dinero de un sitio a otro con mayor rapidez y eficacia que una entidad financiera. La diversificación permite que una empresa aproveche un mercado interno de capital eficiente que utiliza, por ejemplo, para financiar nuevos negocios sin revelar información a las sociedades de capital riesgo o para gestionar eficientemente su cartera de negocios. Sin embargo, la 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.

El otro tipo de sinergias verticales se presenta con la adquisición de una empresa y la posterior reestructuración de sus activos. 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. La oficina corporativa crea 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, y actividades de este estilo. La oficina central a menudo vende algún negocio de la empresa adquirida, cambia los gestores, reduce la plantilla, elimina fuentes innecesarias de gastos, formula nuevas estrategias y aporta nuevas tecnologías, procesos y sistemas de recompensa en la empresa. Cuando la reestructuración se ha completado, la empresa puede bien «venderse a un precio alto» y extraer el valor añadido o mantenerse dentro de la familia corporativa y disfrutar de los beneficios financieros y competitivos conseguidos por las mejoras en su marco de actuación (Dess y Lumpkin, 2003). Las empresas, por supuesto, deben tener las habilidades y recursos requeridos para darle la vuelta a los nuevos negocios, incluso si están en sectores desconocidos.

La diversificación apalancada en activos financieros, comparada con la apalancada en recursos intangibles, será más visible para los competidores y, en consecuencia, más fácil de imitar, además, será menos probable que cree valor a largo plazo.

Incentivos. Los incentivos para la diversificación provienen de los entornos interno y externo de la organización (Hitt *et al.*, 2007). Los incentivos externos incluyen las leyes antimonopolio y las fiscales. Algunos de los incentivos internos son el mal desempeño, la incertidumbre de los flujos de caja y la reducción del riesgo de la empresa.

Las leyes 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. Muchas corporaciones en los Estados Unidos diversificaron de manera significativa durante los años 60 y 70, cuando el refuerzo de la ley antimonopolio fue particularmente severo. Tuvo lugar una gran cantidad de diversificación no relacionada. Los conglomerados estaban emergiendo como una nueva forma organizativa y muchos directivos creían que un equipo disciplinado con sistemas profesionales de dirección podría añadir valor a cualquier negocio. En general, la diversificación no relacionada destruye valor para los accionistas (Collis y Montgomery, 2004).

El mercado de valores creyó en los conglomerados durante los años sesenta y setenta, pues la adquisición de empresas en líneas de negocios que no guardaban relación alguna entre sí fueron recompensadas con un aumento de su valoración de mercado tal que la entidad resultante era más valiosa que las partes que la integraban (Matsusaka, 1993). Más tarde, sin embargo, se recompensaron las operaciones en las que se deshicieron estas fusiones (Comment y Jarrell, 1995) y los economistas identificaron un descuento por conglomerado.

Las operaciones de algunas empresas (sobre todo las maduras) generan una cantidad de dinero superior a la que puedan reinvertir de forma rentable. Si los impuestos que se aplican a los dividendos son superiores a los que se aplican a las ganancias de capital, los accionistas prefieren que la empresa utilice los flujos de caja disponibles para adquirir empresas en industrias que tenían muy buen desempeño. Si el valor de las acciones de la empresa se apreciaba a largo plazo, los accionistas recibirían un mejor rendimiento sobre esos fondos que si estos hubieran sido repartidos en forma de dividendos, porque el rendimiento de las ventas de las acciones estaría gravado por menos impuestos que los dividendos (Hitt *et al.*, 2007).

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 incrementan a medida que esta envejece o presenta un futuro incierto.

Una empresa con una línea de productos madura recurre a la diversificación como una importante estrategia defensiva para continuar en el mercado. Se ha sugerido que la expansión diversificada puede vincularse con el ciclo de vida de una empresa. Negocios jóvenes y en crecimiento a menudo cuentan con abundantes oportunidades de reinvertir ingresos de manera rentable. Sin embargo, a medida que los negocios maduran, estas oportunidades pueden ser escasas. Ante tales escenarios, los directivos pueden estar tentados a utilizar los flujos de caja generados por esfuerzos innovadores anteriores para perseguir oportunidades remotas que no van en el interés de los accionistas (Mueller, 1972).

Igualmente una empresa puede diversificarse para compensar sus ventas estacionales. Por ejemplo, una empresa puede fabricar helados durante el verano y en la temporada de invierno turrones.

LECTURA 4: 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

La diversificación distribuye el riesgo entre los diferentes mercados (poner los huevos en diferentes cestos). Es decir, 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 por su cuenta pueden diversificar sus carteras a un coste mucho menor que una empresa. Los propios inversores pueden comprar sus acciones sin ninguna prima (ya que sólo hay que pagar una pequeña comisión a un *broker*) y no se tienen que preocupar por gestionar la integración de las empresas que forman parte de sus carteras (Dess y Lumpkin, 2003). La única posible ventaja para el accionista sería que las empresas pudieran diversificar a menor coste que el inversor individual. En realidad ocurre lo contrario: los costes de transacción de la diversificación son mucho menores para los accionistas que para las empresas que diversifican mediante procesos de adquisición. Las empresas compradoras no sólo incurren en fuertes costes por la participación de bancos de inversión y asesores legales, sino que también deben pagar una prima de adquisición para alcanzar el control de una compañía independiente. El CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) formaliza este argumento. La teoría postula que el riesgo que es relevante para determinar el precio de un título no es el riesgo global, es decir la varianza total del rendimiento del título, sino el «riesgo sistemático», es decir, la parte de la varianza del rendimiento que está correlacionada con el rendimiento global del mercado. El riesgo sistemático se mide por el «coeficiente beta» del título. La diversificación corporativa no reduce el riesgo sistemático. Si tres empresas independientes se aúnan bajo una propiedad común, en ausencia de cualquier otro cambio, el coeficiente beta de la empresa conjunta es simplemente la media ponderada de los coeficientes beta de las empresas que la constituyen. Por lo tanto, el simple acto de aunar distintas empresas bajo una propiedad común no crea valor para los accionistas a través de la reducción del riesgo (Grant, 2013).

La diversificación reduce el riesgo de quiebra de una empresa. Es más difícil que quiebre una gran empresa que lo haga una pequeña, entre otras razones porque el gobierno acude en su ayuda. La evidencia empírica muestra que la diversificación incrementa la vida esperada de una empresa.

Motivos directivos. En algunas circunstancias, los mecanismos de gobierno de las empresas podrían no ser fuertes y, en tal caso, se presentará una situación en la cual los directivos diversifiquen la empresa aunque ello no les permita obtener unos rendimientos promedio. En general, las empresas controladas por los directivos se diversifican más que las controladas por los propietarios. Los directivos tratan de crear un imperio haciendo crecer el número de negocios y el tamaño de la corporación. Varios son las razones: a) reducir riesgo de desempleo de los directivos, ya que pueden cambiar de un negocio en crisis a otro en rápido crecimiento dentro de la misma empresa; b) más facilidades para promocionar internamente y asignar eficientemente el capital humano de la empresa; 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.*, 2007). La preocupación de los altos directivos por su reputación también puede impulsar sus decisiones a favor de la diversificación.

Un mal gobierno corporativo puede ocasionar un desempeño relativamente malo, lo cual haría surgir la amenaza de una adquisición hostil. Estas adquisiciones pueden mejorar la eficiencia reemplazando a los malos gestores, lo que provoca una mayor disciplina de la alta dirección.

5.2. Tipos de diversificación y resultados

Las empresas diversificadas difieren en sus niveles de diversificación, así como en las conexiones que existen entre sus negocios. En la figura 7 se enumeran y definen los cinco tipos más corrientes de diversificación.

La categoría de negocio único y de negocio dominante denota un nivel bajo de diversificación, mientras que la diversificación no relacionada representa un nivel alto de diversificación. Una empresa que tiene una diversificación relacionada muestra varios vínculos entre sus negocios; por ejemplo, los negocios pueden compartir marcas, tecnologías o canales de distribución. Cuantos más nexos existan entre los negocios, tanto más concentrada será la diversificación. En una empresa con diversificación no relacionada los diferentes negocios no tienen activos en común, y generalmente recibe el nombre de conglomerado o *holding*.

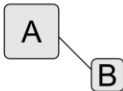
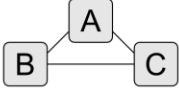
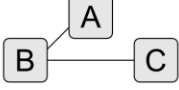
Tipo de diversificación	Ingresos de la actividad principal	Empresas	Representación gráfica
BAJOS NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN			
Negocio único	95% o más de los ingresos provienen de un sólo negocio	Coca-cola, DeBeers, Google	
Negocio dominante	Entre el 70% y 95% de los ingresos provienen de un sólo negocio	Harley-Davidson, Microsoft, Nestlé	
DE MODERADOS A ALTOS NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN (DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA)			
Diversificación relacionada-concentrada	Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y todos los negocios comparten vínculos con los productos, la tecnología y la distribución	ExxonMobil, Johnson & Johnson	
Diversificación relacionada-vinculada	Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante, pero los negocios tienen una cantidad limitada de vínculos	Amazon, Disney	
MUY ALTOS NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN			
Diversificación no relacionada	Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y los negocios no tienen vínculos en común	Berkshire Hathaway, GE, Tata Group	

Figura 7: Tipos de diversificación (Rumelt, 1974)

Aunque la prensa económica ha destacado la reciente actividad de desinversión en las grandes empresas, reivindicando una «vuelta a la esencia», estos cambios más bien marginales no deben oscurecer el hecho de que muchas grandes empresas siguen estando considerablemente diversificadas (Collis y Montgomery, 2004).

Al establecer las condiciones para determinar si la diversificación creará valor para el accionista, Michael Porter (1987) propone tres test básicos:

1. El test del atractivo. Los sectores elegidos para diversificar deben ser estructuralmente atractivos o la empresa debe tener capacidad para hacerlos atractivos.
2. El test del coste de entrada. El coste de entrada no debe capitalizar todos los beneficios futuros.
3. El test de mejora global. La nueva unidad debe obtener ventajas competitivas por su integración en la corporación o viceversa.

Diversificación de productos y desempeño de la empresa. La diversificación debe justificarse mediante la creación de valor para los accionistas⁵. Existe evidencia de que

⁵ El fenómeno de la diversificación es demasiado complejo y, por tanto, difícil de analizar. La complejidad que envuelve el análisis se deriva de varios factores (Collis y Montgomery, 2004). En primer lugar, es difícil medir la diversificación de forma que facilite la comparación entre empresas. En segundo lugar, el resultado es particularmente difícil de medir cuando se examina a lo largo de diferentes industrias y durante largos períodos de tiempo. En tercer lugar y más importante, la relación entre la diversificación y resultados empresariales se encuentra moderada por muchas otras variables, notablemente por la calidad y cantidad de los recursos subyacentes de la empresa.

la diversificación y el resultado de la empresa están correlacionados de manera negativa cuando ambas variables son continuas y lineales (Comment y Jarrell, 1995). Manteniendo todo lo demás constante, cuanto más diversificada se encuentre la empresa, menores son sus beneficios medios. A partir de este resultado, muchos han tratado de concluir que la diversificación disipa el valor de la empresa y que no es consistente con la maximización del beneficio. Sin embargo, tal conclusión no sólo es prematura, sino que en muchos casos probablemente sea errónea (Collis y Montgomery, 2004).

En las últimas décadas 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 (Collis y Montgomery, 2004). Así, Rumelt (1974) sugiere que, en promedio, el desempeño puede aumentar cuando las empresas cambian de una estrategia de negocio único a la diversificación relacionada. Pero puede disminuir cuando las empresas avanzan hacia una diversificación no relacionada (figura 8). Estos resultados han sido replicados y ampliados en muchos otros estudios (Lecraw, 1984; Varadarajan y Ramanujam, 1987)

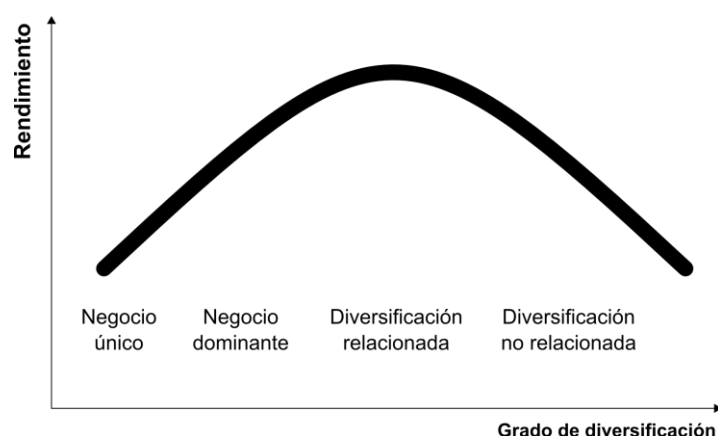


Figura 8: Diversificación y rendimiento

Puede haber un descuento de diversificación (o descuento por conglomerado) cuando los diferentes negocios se desempeñan mejor como unidades independientes, es decir, el mercado concedía aparentemente a las empresas presentes en múltiples líneas de negocios un valor inferior a la suma de los valores que habrían tenido los negocios integrantes si hubieran sido empresas independientes. El denominado descuento del conglomerado fue descrito por primera vez por Lang y Stulz en 1984. Estos autores compararon el valor real de empresas diversificadas con el valor inferido de los negocios que las conformaban –valorando cada negocio individual a un precio calculado para aquellas empresas que sólo competían en tal negocio. Estos autores argumentaban que aproximadamente el descuento del 20 por ciento que encontraron se debía a inversiones ineficientes realizadas por las empresas diversificadas. Demostraron que tales empresas tendían a subvencionar a las unidades de negocios con malos resultados (Collis y Montgomery, 2004). Otra razón para este descuento podría ser que, en ocasiones, las empresas diversificadas sustituyen la innovación por adquisiciones. En tal caso, asignan demasiados recursos a analizar y realizar adquisiciones con el fin de

diversificar la empresa, en lugar de asignar el monto correcto de recursos para nutrir las innovaciones (Hitt *et al.*, 2007). Sin embargo, está el enigma de General Electric, que es una de las empresas más diversificadas y, durante la segunda mitad del siglo veinte, sistemáticamente una de las que mejores resultados obtuvieron (Roberts, 2004).

El descuento por conglomerado ha sido atacado por los académicos del campo de la estrategia. Uno de los argumentos más importante es que la dirección de la causalidad no está clara. De hecho, es bastante probable que sea cierta la causalidad en sentido inverso, que los pobres resultados lleven a las empresas a diversificar en busca de una mayor rentabilidad (Collis y Montgomery, 2004). No todos los diversificadores de productos relacionados sobrepasan en desempeño a los diversificadores no relacionados (GE y Virgen son dos buenos ejemplos). La razón por la que los conglomerados fracasan no es porque la estrategia no sea sólida, sino porque las empresas fracasan en implementarla. Los conglomerados necesitan gerentes corporativos que impongan una estricta disciplina financiera en las unidades que lo componen y que hagan responsables a los gerentes de las unidades.

Diversificación internacional y desempeño de la empresa. La diversificación internacional es una estrategia que permite a la empresa expandir las ventas de sus bienes y servicios trascendiendo las fronteras de diversos países. Se pueden identificar dos grandes categorías de diversificación internacional. La primera es la de alcance internacional limitado, como las empresas españolas concentradas en Latinoamérica. El énfasis está en países geográfica y culturalmente adyacentes con el fin de reducir la desventaja de lo extranjero. La segunda categoría es de alcance internacional extenso, que consiste en mantener una presencia sustancial más allá de los países cercanos geográfica y culturalmente (Peng, 2008).

Dadas las ventajas potenciales de la diversificación internacional, estas deben guardar una relación positiva con los rendimientos de la empresa. Las investigaciones revelan que, a medida que aumenta la diversificación internacional, disminuyen los rendimientos de las empresas, pero vuelven a aumentar cuando aprenden a administrar la expansión internacional. La evidencia no apoya el punto de vista popular: todas las empresas necesitan ser globales, las empresas no internacionales necesitan empezar a salir al extranjero y las empresas con poca presencia internacional deben ampliar su alcance geográfico. Primero, en un nivel bajo de internacionalización, existe una relación en forma de U entre el alcance geográfico y el desempeño de la empresa, lo cual sugiere un efecto negativo inicial de la expansión internacional sobre el desempeño. Esto se debe al riesgo muy conocido de la desventaja de lo extranjero. Segundo, en un nivel de internacionalización de moderado a alto, existe una forma de U invertida, lo que implica una relación positiva entre el alcance geográfico y el desempeño de la empresa, pero solo hasta cierto punto, más allá del cual la expansión se vuelve contraproducente (figura 9). En otras palabras, la sabiduría popular –“cuanto más global, mejor”– es engañosa (Peng, 2008).

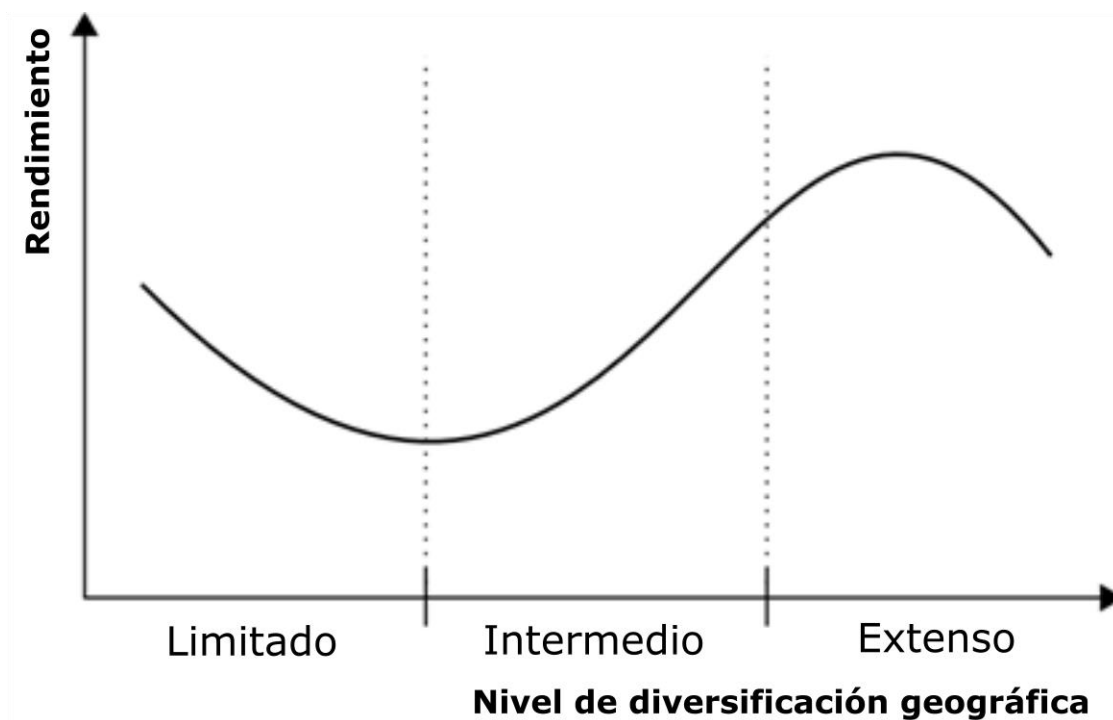


Figura 9: Diversificación geográfica y desempeño de la empresa (Lu y Beamish, 2004; Peng, 2008).

5.3. Potencial tecnológico

Una forma eficiente de diversificarse es a través del potencial tecnológico de la empresa o conjunto de tecnologías polivalentes que una empresa domina y que son constitutivas de 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 estratégicas, 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 estratégicas: 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 10, 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.

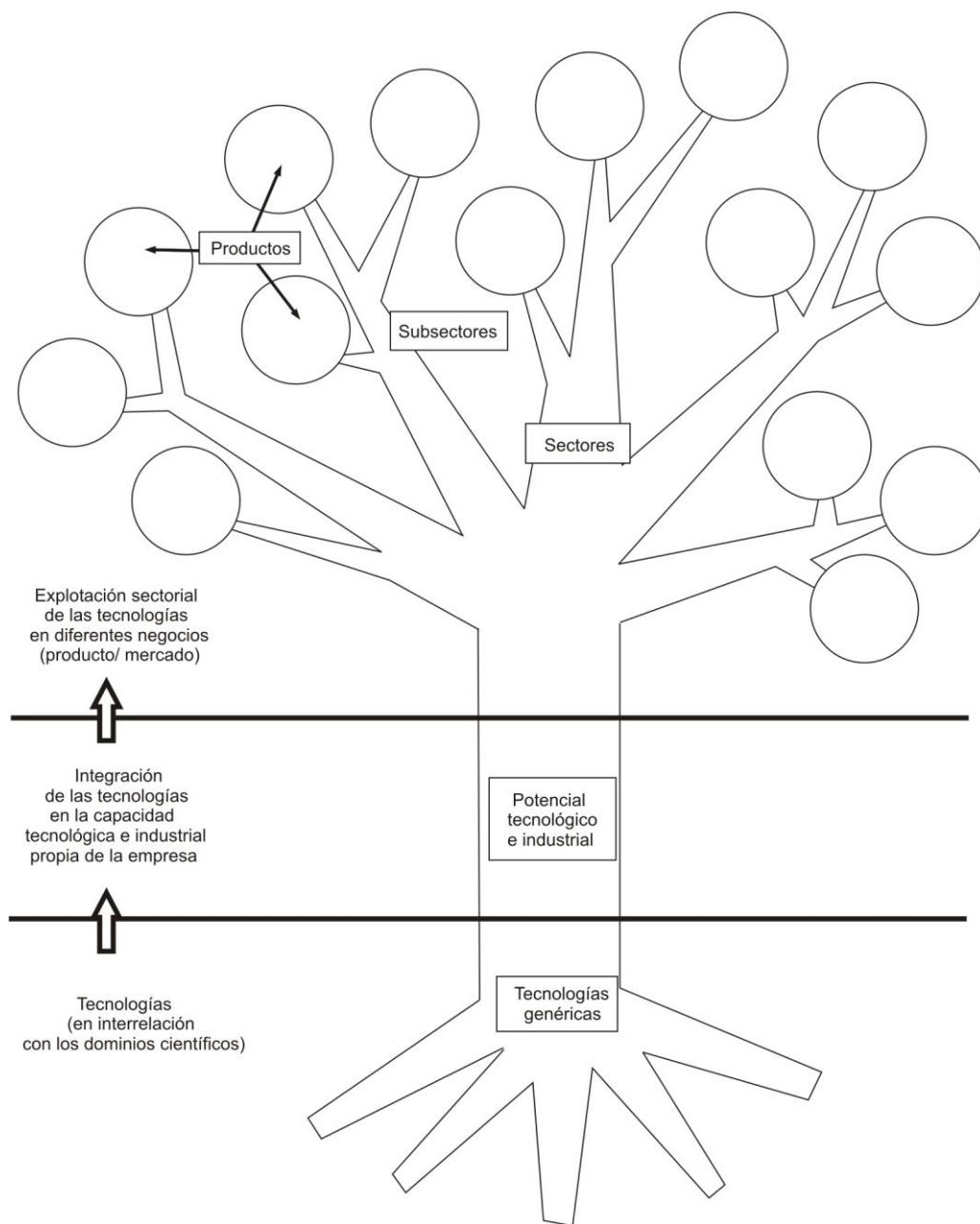


Figura 10: Potencial tecnológico de la empresa (Giget (1984) citado en GEST (1986))

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, y hay que producir 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.

El potencial tecnológico debe cumplir las tres características que Prahalad y Hamel (1990) le exigen a una competencia nuclear. En primera instancia, el potencial tecnológico debe proporcionar acceso a una amplia variedad de mercados. En Segundo lugar, el potencial tecnológico debe ayudar a diferenciar los productos y servicios nucleares. En tercer lugar, el auténtico potencial tecnológico debe ser difícil de imitar porque representa múltiples habilidades, tecnologías y elementos organizativos.

A medida que aumenta el contenido electrónico de muchos productos diferentes, comienza a desvanecerse la delimitación entre los distintos negocios, totalmente clara hasta hace poco tiempo. Dos empresas pueden tener ahora el mismo negocio común, aunque una venda fotocopadoras de papel y otra videograbadoras. Los dos productos usan los mismos sensores de imagen, las mismas memorias y los mismos microprocesadores, y, además, existe una tecnología común a estas dos unidades de negocios: los circuitos integrados a gran escala (Ohmae, 1985b). Por este motivo, la alta dirección, no puede considerar las fotocopadoras como un negocio independiente y olvidarse de sus posibles competidores potenciales que dominan las mismas tecnologías, aunque estén ubicados en 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 elemento conexo de la diversificación. El potencial tecnológico se basa en la visión horizontal de la empresa, más que integrada verticalmente 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. Esta diversificación -conexa o relacionada- se desarrolla en torno a un conjunto central de destrezas corporativas que fundamentan el potencial tecnológico de la empresa.

La naturaleza de este potencial tecnológico es técnica y humana a la vez. Constituye el carácter específico de la empresa y la diferencia respecto a sus competidores. Las empresas necesitan recoger las capacidades de inteligencia para conservar la posición en el desarrollo de la tecnología, dentro y fuera de la industria. Por ello, todos los trabajadores deben ser receptores activos en el proceso de recolección y diseminación del conocimiento.

6. CARTERA DE NEGOCIOS

El análisis de la cartera de negocios se apoya en el concepto de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que se define como una entidad organizativa autónoma, con sus propios departamentos funcionales, que permite formular una estrategia competitiva separada y, por tanto, cumple 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. En la mayoría de las empresas, la unidad de negocio se identifica con la división.

El análisis de la cartera consiste en caracterizar la posición estratégica de cada negocio en referencia a dos dimensiones independientes, por lo que toma la forma de representaciones matriciales. Teóricamente, cualquier variable o combinación de variables de importancia estratégica pueden situarse a lo largo de los ejes de una matriz. La selección de las variables depende de lo que la organización considere importante. Muchas matrices contienen dimensiones que son combinaciones de diversas variables.

El objetivo de las carteras 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.

LECTURA 5: 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 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.

El concepto clave es tener una cartera de negocios equilibrada. Esta cartera debería estar compuesta de negocios con unas características de rentabilidad, crecimiento y, en consecuencia, generación de liquidez, que se complementaran los unos con los otros dando lugar a una actuación global corporativa satisfactoria.

Matriz del Boston Consulting Group. La matriz de crecimiento/cuota de mercado relativa del Boston Consulting Group (BCG) está entre las técnicas más utilizadas. Se apoya en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia en relación con el aumento del producto interior bruto, que sirve de indicador del atractivo del mercado, y la participación en el mercado en relación al competidor más grande, que es utilizada como indicador de la competitividad. Tenemos una tabla de doble entrada, como se muestra en la figura 11, donde se ha establecido 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. 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 unidades estratégicas de negocios. La posición del BCG es que las industrias de alto crecimiento suministran un ambiente competitivo más favorable y mejores perspectivas a largo plazo.

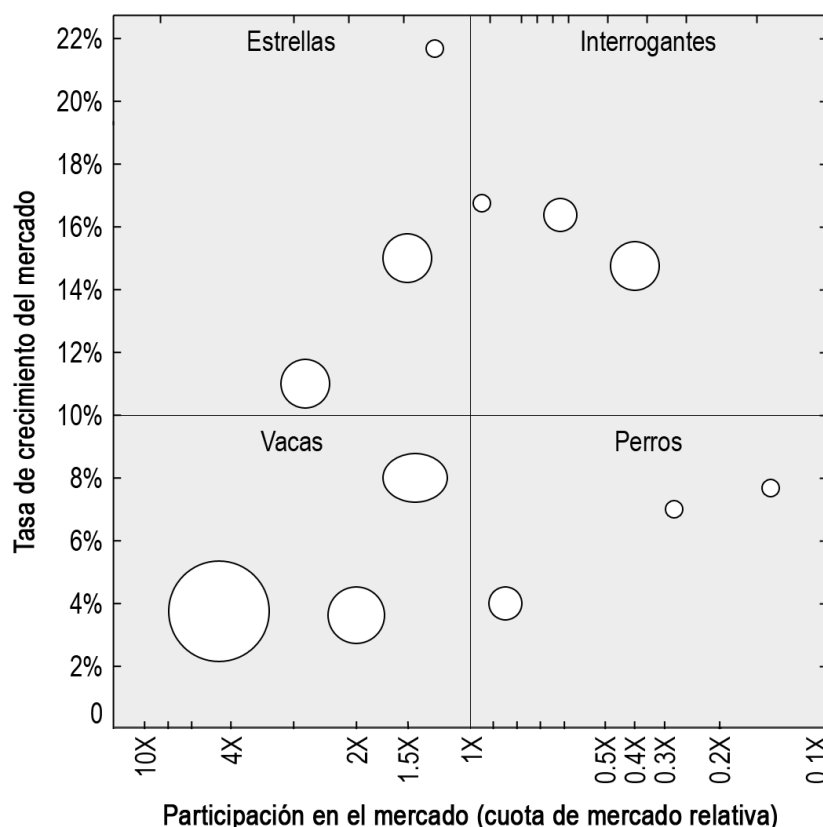


Figura 11: Matriz del Boston Consulting Group

La dimensión «participación en el mercado» se calcula comparando la cuota de mercado del negocio y la del competidor más importante⁶, y la línea de división está habitualmente situada en 1 (o 1,5). Por encima de ese nivel de referencia, la cuota de mercado es alta; por

⁶ Si el negocio X tiene una participación de un 10% y el mayor rival del 30%, entonces 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% entonces Y es líder con una participación relativa de 4 ($0.4/0.1$).

debajo, baja. La participación en el mercado proporciona ventajas en coste. Se supone que una UEN con una participación mayor de 1 (es decir, es líder en la industria) registra el mayor logro en economías de escala y efecto experiencia y, por consiguiente, tendrá una ventaja significativa en costes. Si la participación es menor que 1 tiene una desventaja en costes.

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

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. Los mensajes que se desprenden del análisis son los siguientes (Boston Consulting Group, 1972): a) la posición en la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto; b) la posición en la matriz permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad, y c) el reparto de la cifra de ventas según las casillas permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

Esta cartera es una herramienta de toma de decisiones estratégica y de gestión de los flujos de tesorería de los diferentes elementos. Cuanto más fuerte 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 realización 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).

Las cuatro casillas definen situaciones diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, de manera que deberán ser administradas de distinta forma (figura 12).

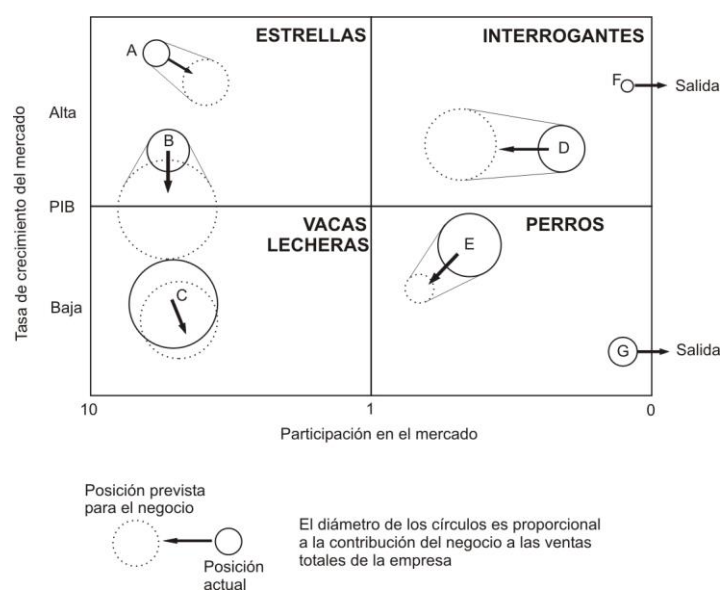


Figura 12: Dinámica de la cartera de negocios (Day, 1986)

Una unidad de planificación situada en la casilla superior izquierda se denomina «estrella» y está caracterizada por tener una alta cuota de mercado relativa en un mercado de alto crecimiento. Necesita liquidez neta para realizar inversiones, al objeto de mantener la posición dominante. La unidad de planificación ubicada en la casilla inferior izquierda se denomina «vaca lechera» y se caracteriza por tener una cuota de mercado relativa 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 tener una cuota de mercado insignificante en un mercado de alto crecimiento, y se denomina «interrogante o dilema». Aquí 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 propias de la empresa y su capacidad financiera. Una unidad de negocio caracterizada por tener una cuota de mercado relativa 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 negocio producto mercado (figura 13).

La matriz proporciona las siguientes ventajas. En primer lugar, la cartera ofrece una foto instantánea de los negocios de la corporación. Por tanto, la corporación 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 directivos de los negocios. Es decir, los directivos de las vacas tendrían objetivos más bajos para el crecimiento de los ingresos que los directivos de las estrellas, pero el primero tendrá umbrales más altos en los objetivos de beneficios de los proyectos propuestos que los directivos de los negocios estrella (Dess y Lumpkin, 2003). Por último, la representación gráfica facilita la comunicación entre los directivos.

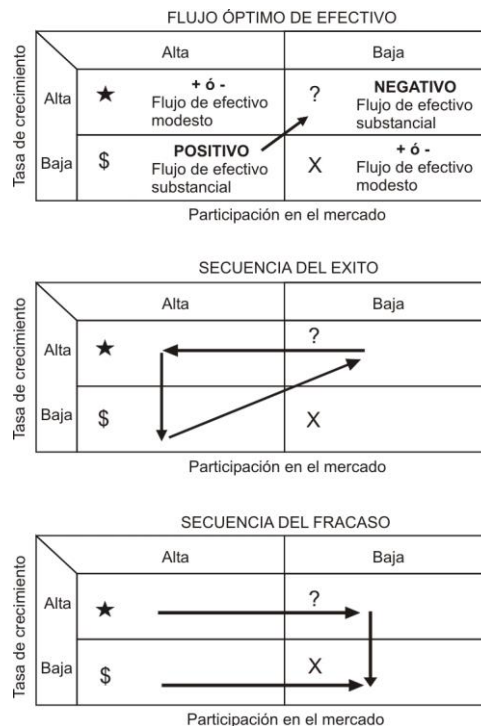


Figura 13: Secuencias de éxito y fracaso (Henderson, 1979)

La crítica más aguda a estos planteamientos la hicieron Hayes y Abernathy (1980) al considerar que estos nuevos métodos de dirección, a pesar de ser bastante refinados y de tener una gran utilidad, fomentan una predilección por: 1) la frialdad analítica y la elegancia metodológica, en lugar de la visión que surge de la experiencia directa y 2) la reducción de costes a corto plazo, en lugar del desarrollo a largo plazo de la competitividad tecnológica. También cabe citar los siguientes inconvenientes:

- 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.
- Proporciona una ilusión de rigor científico cuando en realidad las posiciones se basan en criterios subjetivos.
- Las vacas lecheras no siempre generan liquidez, ya que puede que haya que reinvertir para mantenerse en el negocio.
- Ofrece una orientación insuficiente sobre la importancia relativa de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Se basa en prototipos realizados en las industrias para ofrecer un marco que identifique las sugerencias de asesores externos.
- La matriz no se puede hacer pública, ya que disminuirá la moral de los trabajadores de la unidad que según la matriz habrá que abandonar.
- Este enfoque hace que se contemplen las UEN como entidades aisladas, ignorando las posibles sinergias. Aporta escasa ayuda sobre cómo calcular las sinergias positivas o cómo evitar las negativas entre unidades de negocios.
- En muchos casos el recurso crítico no es el efectivo, sino la capacidad innovadora y la creatividad de la innovación.

- Profecía que se cumple a sí misma: ordeñar un negocio que es una «vaca lechera» limitará casi con certeza su crecimiento, y clasificar a un negocio como «perro» no alentará la creatividad para el diseño de su futuro.

Matriz de General Electric. La matriz desarrollada por General Electric (GE) con apoyo de la empresa consultora McKinsey, está representada en la figura 14. El modelo GE se conoce como la matriz de carteras GE o la parrilla de nueve celdas de GE (Harrison y St. John, 2001).

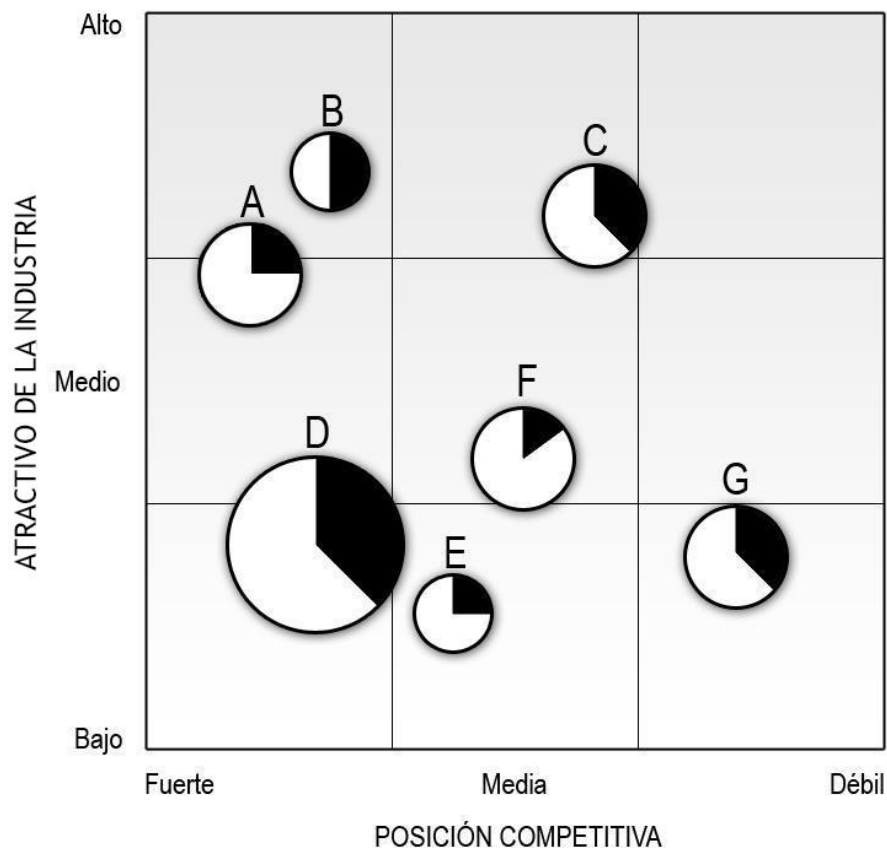


Figura 14: Matriz de General Electric

La matriz GE, en contraste con la matriz BCG, incluye muchos más datos en sus dos factores clave. Por ejemplo, en GE, el atractivo de la industria incluye la tasa de crecimiento del mercado, la rentabilidad de la industria, el tamaño y la política de precios entre otras oportunidades y amenazas posibles. La posición competitiva abarca la participación de mercado, así como la posición tecnológica, las habilidades directivas, la rentabilidad y el tamaño, entre otras fortalezas y debilidades posibles.

En la matriz de GE, las unidades de negocio se identifican con una letra, cada círculo representa una industria y el área su tamaño. La porción del círculo es la cuota de mercado de la unidad de negocio en cada una de las industrias. Para representar las diferentes UENs en la matriz hay que seguir los siguientes pasos (Wheelen y Hunger, 2006):

1. Seleccionar los criterios para calificar la industria de cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy poco atractiva) a 5 (muy atractiva).

2. Seleccionar los factores clave necesarios para el éxito de cada línea de productos o unidad de negocios. Evaluar la fortaleza de negocio/posición competitiva de cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy débil) a 5 (muy fuerte).
3. Registrar la posición actual de cada línea de productos o unidad de negocio en una matriz como la que se ilustra en la figura 14.
4. Registrar la cartera futura de la empresa, suponiendo que las estrategias corporativa y de negocio presentes permanezcan sin cambio. Si existe una brecha de rendimiento entre las carteras proyectada y deseada, esta brecha debe servir como estímulo para revisar seriamente la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la empresa.

El modo en que una organización asigna sus recursos internos confirma la elección de sus actividades. En otras palabras, las unidades de negocio consideradas básicas para el futuro éxito de una empresa deberían ser prioritarias en las decisiones de asignación de recursos, mientras que las actividades menos importantes deberían recibir lo suficiente como para mantenerse. Desde el punto de vista de la gestión de carteras, las actividades que se encuentren en una posición competitiva fuerte dentro de sectores atractivos deberían recibir la más alta prioridad (figura 15).

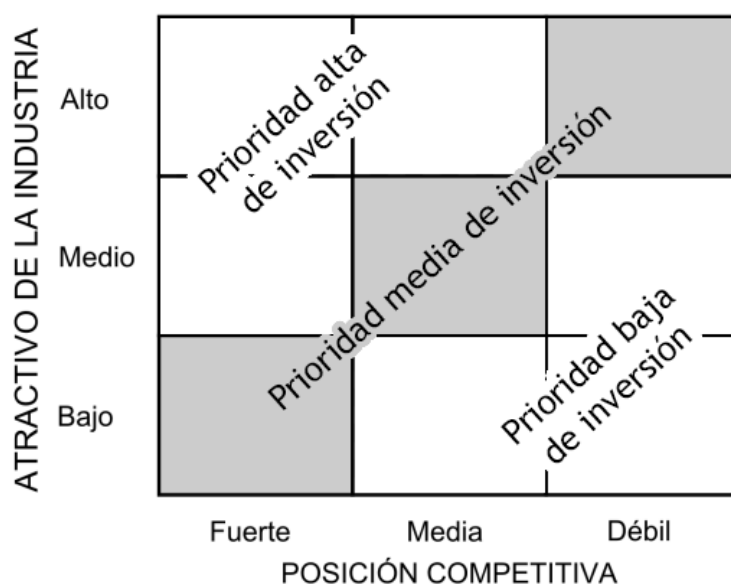


Figura 15: Prioridad de la inversión en la matriz de General Electric

En general la matriz de negocios GE es un perfeccionamiento de la matriz BCG. La matriz de GE considera muchas más variables y no llega a conclusiones tan simplistas. Por su parte, la pantalla de actividad de la matriz de GE es lo suficientemente flexible para contemplar una gran variedad de indicadores del atractivo del sector y de la fuerza competitiva. Entre las desventajas, está que se puede volver muy complicada y engorrosa. Los cálculos numéricos son subjetivos.

En definitiva, a pesar de que todos los modelos de gestión de carteras poseen sus debilidades y limitaciones, ofrecen una herramienta adicional para ayudar a los directivos a prever los flujos de caja y a tomar mejores decisiones sobre la asignación de recursos.

7. REESTRUCTURACIONES

El declive organizativo define una situación caracterizada por una reducción sustancial de los beneficios de una organización durante un cierto período de tiempo. Algunos factores que provocan al declive organizativo son los siguientes:

- Inercia organizativa. La inercia sucede cuando la organización se burocratiza y, por tanto, su capacidad para adaptarse a su entorno se deteriora. A veces, la inercia se convierte en «inercia activa», cuando los directivos intensifican los métodos probados con éxito en el pasado a pesar de ser ineficaces en un entorno cambiante (Sull, 2003).
- Paradoja de Ícaro⁷. Esta paradoja considera que el mayor activo de una empresa acaba siendo su infortunio. Numerosas empresas quedan tan deslumbradas por sus primeros éxitos que piensan que más del mismo tipo de esfuerzo es el camino para continuar con el éxito (Miller, 1990). Por ello, las empresas tienden a sobreinvertir en su línea clásica de negocio, a pesar de que muestra claros síntomas de agotamiento.
- Vulnerabilidad. Refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno. Esto sucede con frecuencia en las pequeñas organizaciones que no están totalmente posicionadas en el mercado.
- Declive del entorno. Cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones, éstas tienen que reducir la escala de sus operaciones o cambiarse a otra rama de actividad. Esto ocurre, por ejemplo, en la fase de declive de un sector.
- Cambios inesperados. Los cambios en el entorno pueden devaluar los recursos establecidos. Es el ejemplo de la «destrucción creativa», que ocasiona las innovaciones en el mercado.
- Ambiciones directivas. El poder, el dinero y el estatus abocan a muchos directivos a llevar a cabo un proceso de expansión continuado, a través de fusiones y adquisiciones más allá de lo razonable, y provocando, a medio plazo, la disminución del valor para el accionista.

Las reestructuraciones son acciones que realizan las empresas para reconfigurar sus carteras de negocios o dotación de recursos con objeto de hacer frente al declive organizativo. En general, conlleva cambios bruscos y significativos. A veces, los agentes externos son los que provocan estos cambios, mientras que en otros casos se acometen internamente ante una situación de crisis.

Una reestructuración importante comprende, al menos, alguna de las siguientes actuaciones: a) reestructuración organizativa; b) reestructuración financiera y c) reestructuración de la cartera de negocios (figura 16).

Reestructuración organizativa. La reestructuración organizativa conlleva tres prácticas: la racionalización del trabajo, el recorte de plantilla y el cierre de fábricas (figura 16).

⁷ Ícaro es una figura de la mitología griega que usó un par de alas que su padre Dédalo le hizo para escapar de la isla de Creta donde estaba prisionero. Voló tanto que subió cada vez más alto, muy cerca del Sol, hasta que el calor fundió la cera que adhería las alas a su cuerpo, así que cayó en picado al Mar Egeo, donde murió. La paradoja es que su mayor recurso, su capacidad para volar, ocasionó su muerte.

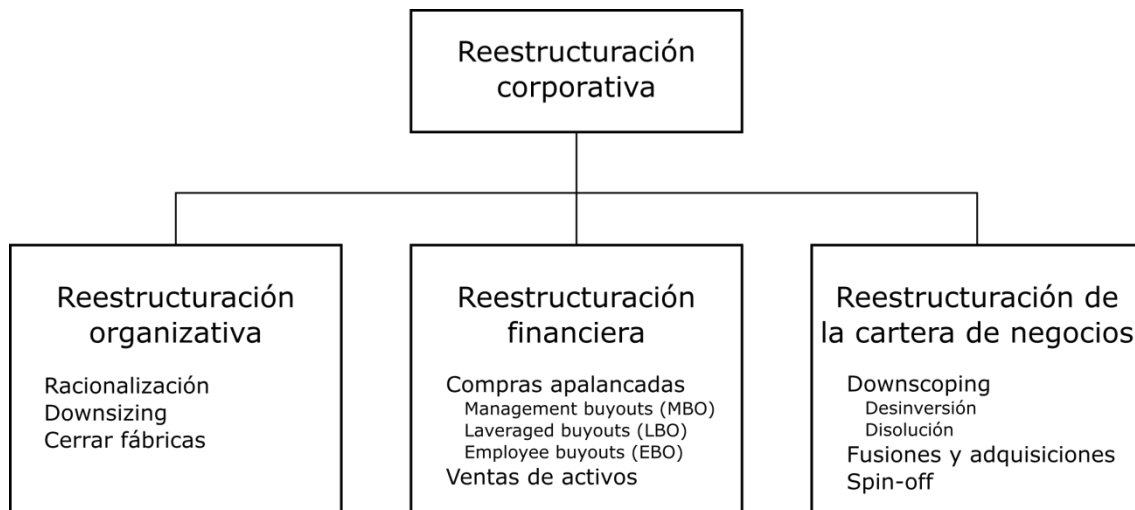


Figura 16: Reestructuración corporativa

La racionalización es una estrategia de reactivación que se apoya en la reducción de costes. Sus tácticas pueden incluir mejorar la productividad (por ejemplo, eliminando el despilfarro), la reingeniería, la eliminación de horas extraordinarias, la congelación salarial, eliminar beneficios sociales, la suspensión temporal de empleo, incentivar a los empleados para que asuman una excedencia voluntaria o la externalización de actividades, entre otras (figura 17). El objetivo es reducir costes sin acudir a los despidos.

El *downsizing* consiste en recortar la plantilla de trabajadores de una organización y, en ocasiones, reducir sus unidades de operación, pero se puede o no cambiar la composición de los negocios que constituyen la cartera de la empresa.

Políticas de empleo	Cambios del diseño del puesto de trabajo	Política de pagas y prestaciones	Formación
. Reducción mediante bajas vegetativas . Congelación de la contratación . Reducción de los empleos a tiempo parcial . Supresión de estudiantes en prácticas . Concesión de trabajo subcontratado a los empleados de la empresa . Bajas voluntarias temporales . Bajas temporales . Reducción del horario laboral	. Transferencias . Reasignación . Compartir el puesto . Degradación	. Congelación salarial . Reducción de las pagas por horas extras . Utilizar los días de vacaciones y libres . Reducciones salariales . Reparto de beneficios o paga variable	. Reciclaje

Figura 17: Alternativas a las reducciones de plantillas (Gómez-Mejía et al., 2007)

El recorte de plantilla es una solución a corto plazo para condiciones económicas difíciles que abocan en un redimensionamiento de la oferta productiva de la empresa, es

decir, en una reducción de su capacidad productiva para adecuarse a una caída de la demanda. A menudo compensa zanjar la cuestión del despido de una manera rápida y por sorpresa para evitar que los trabajadores se dediquen a elucubrar, como es lógico, sobre quién será despedido, cuándo y en qué condiciones, lo que les distrae de su atención al trabajo. La empresa debe considerar la posibilidad de despedir a más trabajadores de lo que parece necesario en una primera aproximación, para evitar el volver a despedir pronto y despejar áreas de la organización que necesitaban una reestructuración radical. Los costes de despedir a un trabajador son más bajos cuando se lleva a cabo en un contexto de despidos colectivos (Lazear y Gibbs, 2009).

Los despidos hacen posible tener menores gastos generales, menos burocracia, toma de decisiones más rápida, comunicaciones más fluidas y mejoras en productividad y, por tanto, incrementos en rentabilidad. En este sentido, el despido de trabajadores es una medida eficaz a corto plazo para aumentar la productividad (al disminuir el denominador de la fracción). Si, además, los costes del despido son bajos, resulta una medida eficiente. Ahora bien, esta mejora de la productividad a corto, no garantiza la competitividad de la empresa a medio y largo plazo: en el mejor de los casos tan sólo sirve para ganar tiempo. En el extremo contrario, el recorte de plantilla puede contribuir a empobrecer la empresa, ya que se deshace de las destrezas, habilidades y conocimientos de sus empleados, se daña su motivación, lo que afecta a la productividad y capacidad de innovación. A finales de los ochenta y comienzos de los noventa se produjeron muchos recortes de plantilla, pero el éxito no acompañó, incluso disminuyeron los beneficios. La evidencia está empezando a demostrar que los recortes de personal no reducen los gastos tanto como cabría esperar y, a veces, los gastos incluso aumentan. Una causa de este aumento son las indemnizaciones por despido. Por otra parte, con frecuencia se van los mejores empleados (aprovechan las bajas incentivadas para crear su propia empresa e incluso tienen ofertas de los competidores). Es decir, mediante el despido muchas organizaciones recortan músculo además de grasa. Un estudio sobre el despido de directivos en la industria automovilística estadounidense observó que la mayoría de las empresas experimentaban problemas como la reducción de calidad, la pérdida de productividad, una menor eficacia, pérdida de confianza, mayores conflictos y desánimo (Brockner *et al.*, 1987). Después de los despidos, los empleados supervivientes deberían realizar no sólo su trabajo, sino también el del personal que abandona o fue despedido. Como los supervivientes no sabían cómo hacer el trabajo de los despidos, la moral y la productividad se desplomaron. La reducción de personal puede dañar gravemente la capacidad de aprendizaje de las organizaciones (Fisher y White, 2000). La creatividad disminuye significativamente y es muy difícil evitar que los empleados excelentes abandonen la empresa. Además, los directivos preocupados por los costes tienden a diferir el mantenimiento del equipo, ahorrar mucho en capacitación, retrasar la introducción de nuevos productos y evitar negocios nuevos y arriesgados, todo lo cual conduce a reducir la productividad y obtener menores ingresos y, finalmente, menos beneficios. En suma, los despidos conducen en una reducción del compromiso de los empleados supervivientes, la creatividad y la innovación. También hace que más gente no quiera asumir capacidades gerenciales, para no tener que asumir las responsabilidades estresantes de los despidos.

Un estudio realizado a 16 grandes empresas norteamericanas muestra que el recorte de plantilla había mejorado el precio de las acciones; aunque la mejora casi siempre era temporal. Tres años después de haberse puesto en marcha la reestructuración, los precios de las acciones fueron, en promedio, inferiores a los iniciales. El estudio concluye que

cuando se anuncia un recorte de plantilla, el inversor debería interpretarlo como una señal de que debe vender más que comprar⁸. La reducción de plantilla intenta corregir con retraso los errores cometidos en el pasado: no trata de crear los mercados del futuro. La cuestión es muy sencilla: no basta con disminuir el tamaño. La reducción de plantilla puede hacer adelgazar a una empresa, pero no tiene por qué hacerla más saludable (Hamel y Prahalad, 1994). Al contrario, puede conducir a lo que desde la revista *The Economist* se ha denominado «anorexia empresarial». En suma, una parte de la investigación concluye que los recortes de plantilla tienen un impacto negativo en los resultados de la empresa, ya que los inversores consideran que los problemas van para largo. En general, la reducción de tamaño forma parte del ciclo de revitalización de las empresas: ya no se considera sólo en conexión con el declive y fracaso de las organizaciones, sino como parte rutinaria de la gestión (Freeman y Cameron, 1993).

LECTURA 6: DIRECTRICES PARA EJECUTAR LA REDUCCIÓN DE PERSONAL

Eliminar el trabajo innecesario en vez de realizar reducciones generalizadas: dedicar tiempo a investigar dónde se pierde dinero y a eliminar la tarea, no a los trabajadores, si ésta no agrega valor a la producción de la empresa. Reducir el número de niveles jerárquicos en vez del número de puestos individuales. Buscar relaciones interdependientes antes de eliminar actividades. Identificar y proteger las competencias nucleares.

Subcontratar el trabajo que otros pueden realizar de forma menos costosa: la subcontratación puede ser más barata que la integración vertical.

Planificar eficiencias a largo plazo: no eliminar simplemente todos los gastos aplazables, como mantenimiento, I+D y publicidad, con la esperanza injustificable de que el entorno se vuelva más favorable. Continuar la contratación, el crecimiento y el desarrollo, particularmente en áreas críticas.

Comunicar las razones de las acciones: decir a los empleados no sólo por qué la empresa despidió personal, sino también lo que trata de lograr. Fomentar programas educativos.

Invertir en los empleados restantes: como la mayoría de los supervivientes de una empresa que ha reducido su personal estará realizando tareas diferentes de las que hacía antes del cambio, las empresas necesitan diseñar nuevas especificaciones de empleos, estándares de desempeño, técnicas de evaluación y paquetes de compensación. Se requiere una capacitación adicional para garantizar que todos posean las destrezas adecuadas para asumir las responsabilidades y los empleados ampliados. Delegar responsabilidades en grupos e individuos clave y destacar la formación de equipos. Identificar, proteger y orientar el personal con talento de liderazgo.

Desarrollar empleados de valor agregado para equilibrar la eliminación de empleos: cuando no existen otros empleos disponibles en la organización en ese momento para transferir a los empleados, la administración debe considerar otras alternativas de colocación de personal. Por ejemplo, interiorizar el trabajo que realizaban anteriormente los proveedores.

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2006): *Strategic Management and Business Policy* (10th Edition), Prentice-Hall, Upper Saddle River.

En ocasiones, una empresa puede cerrar su fábrica F(E), a pesar de resultar rentable, y trasladar la producción a la fábrica F(I), de mucha mayor capacidad, y que está siendo infrautilizada. De esta forma, su margen comercial para la totalidad de las unidades producidas puede aumentar. Esta situación se muestra en la figura 18. En el supuesto de un precio de venta P_v , la fábrica F(E) fabricando Q_a es rentable, con un margen $P_v - C_{ma}$. Sin embargo, si la empresa matriz opera con una capacidad Q_b en la fábrica F(I), le resulta eficiente cerrar la fábrica F(E) y trasladar la producción a F(I) para aprovechar su capacidad ociosa. El objetivo es concentrar la producción para reducir costes (lectura 7).

⁸ “Stocks of companies announcing layoffs fire up investors, but prices often wilt”, *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1991, p. C1.

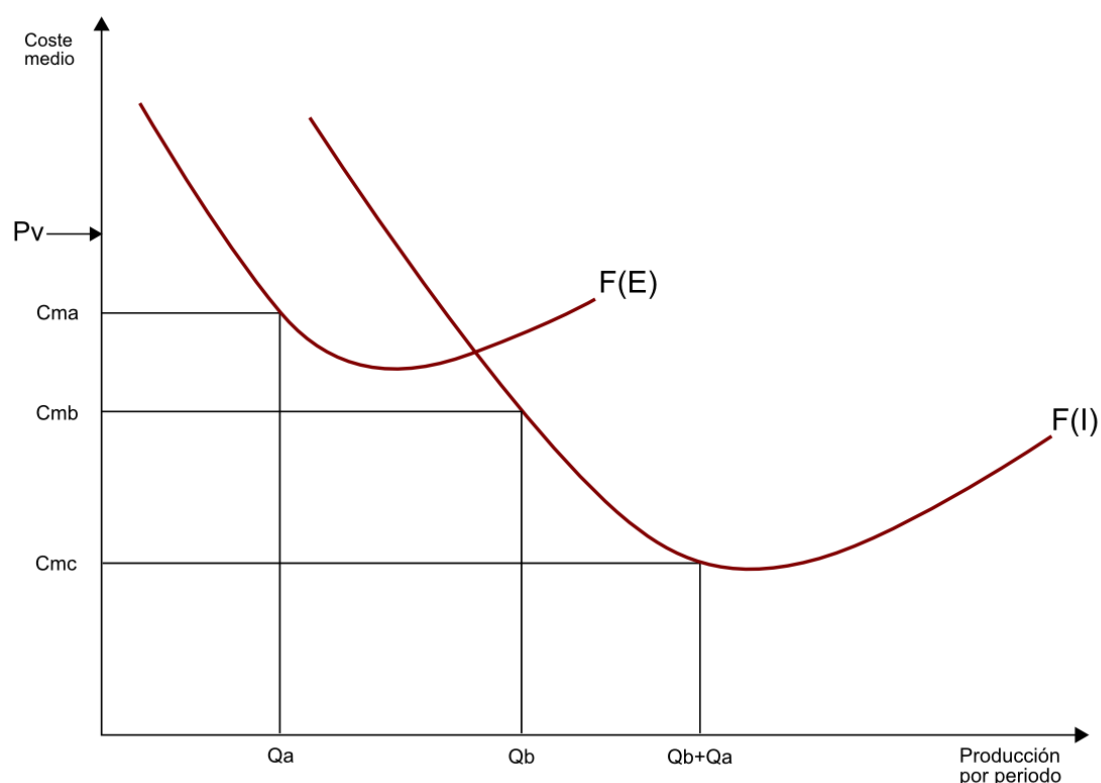


Figura 18: Redistribución de la capacidad entre plantas productivas

LECTURA 7: CARRIER DECIDE ABANDONAR ESPAÑA

En aras a un proceso de reconversión en su división europea y de Oriente Medio (zona que la empresa denomina ETO), Carrier, fabricante de equipos de aire acondicionado, ha decidido concentrar la producción y cerrar una de sus principales plantas en Europa. Y «la china» le ha tocado a la de Guadalajara, pese a que la empresa reconoce su buena marcha con relación al resto. Su punto débil, según sus directivos, ha sido su tamaño.

Aunque registra un considerable incremento de la producción –superior al 30 por ciento los primeros meses de 1999, según fuentes sindicales–, Guadalajara fabrica la mitad que Villasanta (Italia), donde ubicará la práctica totalidad de la actividad que hasta ahora hacía la planta española. El traslado se hará pese a los beneficios y también pese a que el ahorro en los costes de producción sería mayor si se cerrara la fábrica italiana, y no la española, según pone de manifiesto el plan de la empresa. Abandonando la producción en Villasanta, Carrier ahorraría 16,6 millones de dólares, mientras que el cierre de Guadalajara ahorraría 12,4 millones. El caso es, según Carrier, que Guadalajara, con una utilización actual de su capacidad productiva del 53 por ciento, no podría absorber la fabricación de Villasanta –superaría su capacidad en un 38 por ciento–, mientras que la planta italiana podría asumir la producción de Guadalajara, lo que dejaría la utilización de su capacidad productiva en el 90 por ciento, cuando ahora es del 66 por ciento. Carrier argumenta también que el período de retorno de la inversión en el caso de cerrar Guadalajara sería de 2,6 años, frente a los 5,1 de la alternativa italiana.

Fuente: Cebrián, B. (1999): “Carrier decide abandonar España”, *El País (Negocios)*, 17 de octubre de 1999, p. 11.

Reestructuración financiera. La reestructuración financiera está básicamente relacionada con el cambio de propiedad. Posteriormente, la nueva propiedad acomete un proceso de reestructuración organizativa.

La adquisición apalancada (*leveraged buy-out*, LBO) consiste en que un inversor privado (denominado «tiburón») compra una sociedad que cotiza para sacarla de la Bolsa, financiando la operación con deuda (denominada bonos basura⁹) en casi su totalidad. Es decir, se llama «apalancada», porque una parte importante del dinero utilizado para realizar la adquisición se solicita a intermediarios financieros (normalmente a tipos de interés superiores a la media). Estos recursos ajenos se obtienen basándose en la garantía que aportan los activos de la empresa objetivo, así como en la capacidad crediticia y la credibilidad del comprador. Por ello, muchas adquisiciones apalancadas van seguidas de una inmediata venta de activos o negocios para pagar parte de la deuda contraída. En consecuencia, tras una LBO, las organizaciones suelen reducir su tamaño y concentrarse en una o unas pocas actividades. El objetivo es mejorar la eficiencia de la empresa adquirida y venderla después de 5 u 8 años.

Normalmente, las empresas adquiridas con ayuda de un sistema LBO suelen caracterizarse por unos beneficios consistentes y estables, unas líneas de productos bien establecidas, una buena cuota de mercado, un bajo nivel de deuda, posibilidad de recortar costes de estructura y tener una mala dirección. Todo ello proporciona una buena base para asegurar los préstamos sobre los activos o estabilizar los ingresos de cara a préstamos subordinados.

Con el LBO se consiguen importantes ahorros fiscales a través del incremento de los gastos financieros de la empresa, que son deducibles fiscalmente. Sin embargo, algunos investigadores descubrieron que este tipo de acciones reducían las inversiones en investigación y desarrollo, al igual que lo hacen las fusiones y las adquisiciones. Otros, han observado que las empresas LBO poseen un crecimiento comparativamente menor en ventas y en empleados, y que tienden a desinvertir en mayor proporción tanto en las actividades fundamentales como en las que no lo son en comparación con las empresas que cotizan en bolsa. A veces, las tomas hostiles de poder provocan el abandono de los mejores directivos y de los trabajadores más habilidosos. El cierre de plantas, los traslados, las reducciones de plantilla y de salarios son resultados comunes de una LBO. Tal vez por eso no resulte sorprendente que los informes sobre adquisiciones apalancadas fallidas estén aumentando en número (Harrison y St. John, 2001). Una LBO de éxito exige adquirir una empresa a un precio adecuado y con la financiación apropiada. Todo ello debe estar asociado con una excelente dirección y un tratamiento justo de los grupos de interés (*stakeholders*).

A veces, las compras apalancadas las llevan a cabo los directivos de las empresas (*management buy-outs*, MBO) y también los propios trabajadores (*employee buy-outs*, EBO). En este caso, el EBO da origen a una sociedad anónima laboral o a una cooperativa. El MBO y el EBO consiguen una mayor lealtad de los empleados, y se justifican como medio de continuidad de empresas abocadas al cierre. Trabajadores propietarios sacrifican ganancias a corto plazo y están más motivados por lo que aumenta la productividad. También son frecuentes en el proceso de privatización de empresas públicas y para defenderse de OPAs hostiles. Ahora bien, parece que algunos

⁹ Los bonos basura son bonos calificados de alto riesgo por una entidad de calificación respetada. Estos bonos estaban respaldados por la capacidad de generar fondos de la empresa atacada, pero puesto que gran parte de la financiación de la empresa se hacía con deuda, había una clara posibilidad de que no hubiera suficiente liquidez para pagar siquiera los intereses debidos. Estos bonos eran usados para incrementar el apalancamiento financiero de la empresa. El esquema llegó a ser tan común que estas transacciones recibieron el nombre de buyouts apalancadas (LBO).

directivos que inician las adquisiciones obtienen unos rendimientos excesivos. Por ello, muchos accionistas están empezando a preguntarse si las adquisiciones apalancadas defienden realmente los intereses de todos los grupos de interés.

A veces, las empresas venden activos para generar ingresos. Esta operación resulta especialmente rentable cuando el activo tiene más valor en el mercado que en su uso interno. Otras veces, las empresas venden sus activos para generar caja y, posteriormente, arrendarlo al comprador. Por ejemplo, en 2008, el Banco Santander vendió su Ciudad Financiera a Marme Inversiones, un consorcio liderado por el Grupo inmobiliario británico Propinvest, por 1.900 millones de euros a cambio de un contrato de alquiler de 40 años, por el que paga unos 82 millones de euros anuales, tras el cual el Banco puede recomprar el enclave.

LECTURA 8: TIBURÓN FINANCIERO

El tiburón financiero suele comprar un cierto porcentaje de las acciones de la empresa que pretende adquirir. Una vez conseguido, lanza una OPA hostil para hacerse con el resto de los títulos a un precio bastante más alto que el del mercado con objeto de controlar la sociedad. Tal oferta es atractiva para los accionistas a los que les es beneficioso deshacerse de sus títulos a esos ventajosos precios. Claro que el equipo directivo de la sociedad en cuestión estará temeroso de perder el control de la misma e, incluso, de perder sus puestos de trabajo, por lo que empleará todos los medios a su alcance para resistir el ataque.

El principal interés del tiburón financiero es la consecución de un beneficio extraordinario y rápido, por lo que centrará su atención sobre aquellas sociedades infravaloradas por el mercado en relación a sus activos; y que él piensa (y así lo hará saber) se debe a la mala gestión de los directivos de las mismas. El tiburón tendrá mucho interés en que quede claro que él lo que quiere es revitalizar la empresa para que vuelva a encontrar el camino de la rentabilidad, es decir, que está realmente interesado en los resultados de la misma a largo plazo. Pero, por desgracia, casi nunca es así y en cuanto pueda materializar sus ganancias el tiburón abandonará la presa a su propia suerte.

No hace falta que el tiburón sea una gran empresa con mucho dinero. De hecho, por lo general, son personas físicas con nombres y apellidos conocidos por el mundo financiero e incluso fuera de él, que no poseen grandes fortunas (al principio de sus operaciones, claro está). Para intentar conseguir hacerse con el control de cualquier sociedad, sea cual sea su tamaño, suelen financiar la OPA hostil a través de la emisión de títulos de renta fija y alta rentabilidad (bonos basura), que suelen ser adquiridos en gran parte por un banco de inversión; a esta operación se la conoce como “compra con apalancamiento” (*leveraged buy-out*). El dinero es lo que les preocupa, puesto que cada vez que lanzan su OPA hostil aparece un gran grupo financiero dispuesto a apoyarles en espera de una rápida ganancia.

En la actualidad, el número de tiburones financieros ha disminuido mucho. Sto se debe a que en los Estados Unidos la gran mayoría de las empresas que podían ser atacadas por ellos, o bien ya lo han sido, o bien se han protegido de tal manera que no ha resultado rentable su adquisición en contra de los deseos de sus directivos.

Mascareñas, J. (2011): *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresa (5ª Edición)*, Ecobook, Madrid.

Reestructuración de la cartera de negocios. Se consigue mediante venta de actividades no relacionadas (*downscoping*), las fusiones y adquisiciones y las escisiones (*spin-off*).

La reducción de la diversificación mediante la venta de algún negocio no relacionado con la actividad principal (*downscoping*), se apoya en la máxima: «zapatero a tus zapatos». Es un cambio de enfoque estratégico hacia los negocios centrales. La mayor parte de las empresas en proceso de reestructuración se inclinan normalmente por reducir la diversificación en lugar de aumentarla. Las grandes empresas no sólo desinvierten aquellas divisiones aquejadas de problemas de rentabilidad, sino que voluntariamente también se deshacen de los negocios no relacionados que no encajan en las competencias nucleares de la empresa, aunque estos sean muy rentables. Mediante

las escisiones algunas divisiones de una empresa eran separadas y vendidas a otras compañías.

La evidencia empírica concluye que la reducción del grado de diversificación y aumento de la concentración en los negocios centrales crea valor para los accionistas. La razón fundamental es que se logra una mayor eficiencia en la gestión, ya que no todos los negocios se gestionan igual y la dirección no sabe de todos los campos. El *downscoping* casi siempre conduce a resultados más positivos, a corto y a largo plazo, que el *downsizing* o la compra apalancada. Este resultado es un producto de la reducción del coste de la deuda y el énfasis en los controles estratégicos que se derivan de la concentración en los negocios centrales de la empresa.

Las liquidaciones sencillas están siendo reemplazadas rápidamente por otra forma de desinversión llamada segregación o escisión (*spin-off*): una división se separaba en una empresa independiente y los accionistas recibían acciones de la nueva empresa en proporción a la fracción que tuvieran de la empresa original. Por tanto, se creaba una nueva empresa con cotización independiente de la antigua matriz. Por ejemplo, si un accionista posee 300 acciones de la compañía XYZ y esta decide escindir el negocio J, el accionista tendría entonces 300 acciones de la compañía XYZ y 300 acciones de la empresa independiente J. La ventaja básica de la escisión en relación a otras opciones de desinversión es que los accionistas tienen la posibilidad de conservar la propiedad de la empresa escindida. Las escisiones son muy habituales cuando la Bolsa experimenta tendencias alcistas.

La empresa que se desprende de un negocio tiene diferentes razones: a) revertir una adquisición anterior que no funcionó como se había planificado; b) ayudar a reducir pérdidas; c) permitir que los gerentes concentren sus esfuerzos más directamente en los negocios centrales de la empresa; d) proporcionar a la empresa más recursos para alternativas más atractivas, y e) reunir dinero para financiar los negocios actuales.

Los *spin-offs* incubados en las empresas son de dos tipos: técnicos (*spin-offs* propiamente dichos) y competitivos (a veces, se los denomina *spin-outs*). El técnico surge porque los investigadores descubren una nueva tecnología de gran potencial económico, pero no relevante para la estrategia competitiva de la empresa (McQueen y Wallmark, 1982). Pueden diferenciarse en la percepción del potencial de mercado o, sencillamente, la empresa matriz considera la escala de la oportunidad demasiado pequeña. También puede ocurrir que la empresa matriz se encuentre muy débil para explotar la oportunidad o que esté a punto de quebrar.

Una empresa anunció un programa por el cual se invitaba a los empleados a presentar propuestas comerciales a la empresa. Si no correspondían a su negocio principal, pero eran una buena idea, les proporcionaría apoyo financiero, técnico y de comercialización. Según el programa, el empresario sería accionista mayoritario de la nueva compañía y la empresa matriz tendría el 20% o menos. Podría comprar el negocio después de cinco u ocho años, a un precio de mercado justo. Si fracasa un negocio nuevo, pero al empresario se le considera un buen empleado, éste volverá a trabajar en la corporación. De esta forma, se considera la tolerancia ante el fracaso como requisito de espíritu empresarial, porque no todos los nuevos proyectos que inicia una compañía van a triunfar. Como no puede culparse de esto a un individuo, se le puede colocar en otro proyecto.

Los *spin-offs* también pueden constituir un excelente vehículo no sólo para desarrollar, sino también para comercializar tecnologías emergentes caras y arriesgadas. Dado que se separan legalmente de la empresa matriz, pueden seguir estrategias de crecimiento, objetivos de financiación y rendimiento variados, lo que permite una mayor capacidad de respuesta a las condiciones de mercado rápidamente cambiantes y a las posibilidades emergentes. Pueden utilizar opciones de acciones para atraer y retener un talento que, de otra manera, podría dejar la empresa matriz por la falta de incentivos de riqueza reales. Y una vez que los *spin-offs* están por sus propios medios dentro del mercado, las fuerzas conjuntas de los inversores demandantes y los competidores agresivos imponen una disciplina financiera con una intensidad que raramente se percibe dentro de una empresa matriz (Herber *et al.*, 2000).

El *spin-off* competitivo engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Este planteamiento es, a veces, consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas, que promueven sacar actividades fuera de la organización, a fin de centrarse en los aspectos clave del proceso productivo. Pero, como las empresas necesitan de las actividades desmembradas, les subcontratan la mayoría de la producción. Las razones de este comportamiento incluyen: eliminar costes indirectos, básicamente de coordinación y gestión, generar liquidez, eliminar riesgos elevados o mala gestión de la división y asegurar el despegue para futuras adquisiciones.

Un estudio muestra que los *spin-offs* competitivos creados a partir de la separación de una división o actividad empresarial no necesariamente mejoran los resultados. Sólo una de cada dos divisiones mejoraron su gestión, ya que se utilizaba para favorecer las actividades de la empresa matriz. Al ser dependientes de la empresa matriz, los *spin-offs* competitivos son muy vulnerables a los cambios del entorno. Además, las empresas matrices valoran su comportamiento básicamente desde una perspectiva financiera, buscando exclusivamente la rentabilidad económica. Incluso cuando se realiza la desinversión para mejorar la posición competitiva, se mantienen fuertes barreras. En este sentido, las estrategias desarrolladas por las empresas matrices implican, para los *spin-offs* competitivos, limitaciones, acuerdos contractuales y posiciones de mercado difíciles de cambiar (Woo *et al.*, 1989).

La relación con la empresa matriz y la dimensión son los dos principales factores asociados al éxito del *spin-off* competitivo. Un *spin-off* está relacionado con la matriz si ambos venden al mismo o similar tipo de clientes, se dedican a la misma o similar línea de productos y usan el mismo o similar tipo de tecnología. Los no relacionados formulan su estrategia con independencia de la empresa matriz. En cambio, las divisiones que fomentaron los *spin-offs* relacionados tienen estructuras, estrategias y sistemas caracterizados por un alto grado de interrelación, compartiendo elementos comunes y coordinando acciones con la matriz. Al crearse el *spin-off* y separarse de la empresa matriz, se pierden los beneficios de los recursos conjuntos y de las economías de escala. Los no relacionados alcanzan con más frecuencia el éxito que los relacionados.

Entre las razones que explican por qué un *spin-off* pequeño tiene más éxito que uno grande se encuentran las siguientes: a) está libre de las políticas y sistemas de gestión designados para favorecer las grandes empresas, b) tiene menos ataduras con la empresa matriz, c) no tiene ninguna prioridad con la matriz y d) dispone de una estructura más flexible (Woo *et al.*, 1989).

