

ESTRATEGIA



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Octava edición

Mc
Graw
Hill

Charles W. L. Hill • Gareth R. Jones

Un enfoque integrado para la estrategia

Un enfoque integrado

Este libro está diseñado para que los conceptos se apoyen entre sí, y los capítulos iniciales aportan una base sólida para comprender los conceptos de los capítulos finales. Los autores van más allá de una presentación acrítica del material del texto, y debaten las fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas de las diversas técnicas, estrategias y estructuras. Este enfoque muestra que, en el mundo real, los problemas estratégicos son complejos e implican el análisis de los pros y los contras, así como la disposición para aceptar soluciones intermedias. Además, los autores no sólo emplean la literatura sobre administración estratégica, sino que también aprovechan la literatura acerca de economía, mercadotecnia, teoría organizacional, administración de operaciones, finanzas y negocios internacionales para ofrecer una perspectiva verdaderamente estratégica que integra estas disciplinas diversas en un todo pormenorizado. Por último, una excelente selección de casos da a los estudiantes la oportunidad definitiva de explorar la aplicación de conceptos.

Un enfoque interactivo

Una pedagogía extensa que incluye numerosos ejemplos y actividades prácticas mejora el aprendizaje y vuelve el estudio de *Administración estratégica* una experiencia interactiva. Cada capítulo concluye con un **Resumen del capítulo** y **Preguntas de análisis**. Otras funciones en cada capítulo son:



Casos introductorios

Dell Computer (*Cap. 1*)
La industria cervecera en Estados Unidos (*Cap. 2*)
Southwest Airlines (*Cap. 3*)
Aumento de la eficiencia en Matsushita (*Cap. 4*)
Las estrategias de negocios variables de E*Trade (*Cap. 5*)
La peligrosa competencia en el negocio de las muñecas (*Cap. 6*)
La guerra de formatos: Blu-ray contra HD-DVD (*Cap. 7*)
MTV: una marca global se adapta a lo local (*Cap. 8*)
Oracle se esfuerza por ser la más grande y la mejor (*Cap. 9*)
Tyco International (*Cap. 10*)

El ascenso y caída de Dennis Kozlowski (*Cap. 11*)
Implementación de la estrategia en Dell Computer (*Cap. 12*)

Ford tiene un nuevo CEO y una nueva estructura global (*Cap. 13*)



Características de estrategia en acción

- 1.1: Análisis estratégico en Time Inc.
- 1.2: El negocio musical de Starbucks
- 1.3: Un cambio estratégico en Charles Schwab
- 1.4: ¿El pensamiento de grupo sesgó la inteligencia en Irak?
- 2.1: Un modelo de eludir las barreras que impedían la entrada en la industria refresquera
- 2.2: La guerra de precios en la industria del cereal para el desayuno
- 2.3: El poder de negociación de Wal-Mart sobre los proveedores
- 3.1: Creación de valor en Burberry
- 3.2: Ventaja competitiva de Zara
- 3.3: El camino a la ruina de DEC
- 3.4: El golpe de suerte de Bill Gates
- 4.1: Efectos del aprendizaje en las cirugías cardiacas
- 4.2: Personalización en masa en Lands' End
- 4.3: Proceso de mejoramiento de la calidad Six Sigma de General Electric
- 4.4: Six Sigma en Mount Carmel Health
- 4.5: Corning: aprendizaje a partir de fallas en la innovación
- 5.1: Ryanair toma el control del cielo en Europa
- 5.2: El nuevo modelo de negocios de L. L. Bean
- 5.3: Zara emplea la IT para cambiar el mundo de la moda
- 5.4: ¿La meta de Toyota? Un vehículo de valor alto para satisfacer las necesidades de cada cliente
- 5.5: Holiday Inns en seis continentes
- 6.1: Clear Channel crea una cadena nacional de radiodifusoras locales
- 6.2: Cómo cayó Prodigy en el abismo entre los innovadores y la mayoría precoz
- 6.3: Los nuevos competidores de Toys "R" Us
- 6.4: Coca-Cola y PepsiCo se enfrentan
- 6.5: Cómo ganar dinero en el negocio de los tubos de vacío
- 7.1: Cómo se convirtió Dolby en el estándar de la tecnología de audio

- 7.2: Reducción del costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización
- 7.3: Combate a la piratería en la industria de los videojuegos
- 7.4: La tecnología desorganizadora en las excavadoras mecánicas
- 8.1: Nokia de Finlandia
- 8.2: Sensibilidad de IKEA a las características locales
- 8.3: Cisco y Fujitsu
- 9.1: Integración horizontal en el cuidado de la salud
- 9.2: Artículos especializados e integración vertical en la industria del aluminio
- 9.3: El *keiretsu* de DaimlerChrysler en Estados Unidos
- 10.1: Diversificación en 3M: apalancamiento de la tecnología
- 10.2: Diversificación relacionada en Intel
- 10.3: Problemas posteriores a una adquisición en Mellon Bank
- 11.1: Fijación de precios en Sotheby's y Christie's
- 11.2: Negocios dudosos en Computer Associates
- 11.3: Nike y el debate sobre las fábricas donde se explota al obrero
- 12.1: Union Pacific se descentraliza para aumentar su capacidad de respuesta al cliente
- 12.2: El control en Cypress Semiconductor
- 12.3: Cómo estableció Ray Kroc la cultura de McDonald's
- 12.4: Reestructuración de Lexmark
- 13.1: Los sistemas ERP de SAP
- 13.2: Aplicación de la IT para que funcione la estructura global de Nestlé
- 13.3: El nuevo método de control de Oracle
- 13.4: Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung

Características de los casos continuos

- Dell Computer y la industria de las computadoras personales (*Cap. 2*)
- Comparación de Dell con Hewlett-Packard (*Cap. 3*)
- Utilización de internet por parte de Dell (*Cap. 4*)
- Dell debe replantear sus estrategias de negocios (*Cap. 6*)
- Estrategia de negocios global de Dell (*Cap. 8*)
- A derrotar a Dell: por qué HP adquirió Compaq (*Cap. 9*)
- Código de ética de Dell (*Cap. 11*)

Casos finales

- Los planes mejor formulados: Chrysler choca contra un muro (*Cap. 1*)
- La industria farmacéutica (*Cap. 2*)
- Starbucks (*Cap. 3*)
- Verizon inalámbrico (*Cap. 4*)
- Samsung cambia su modelo de negocios una y otra vez (*Cap. 5*)
- El método ganador de Nike (*Cap. 6*)
- La falla de Friendster (*Cap. 7*)
- Evolución de la estrategia global en Procter & Gamble (*Cap. 8*)
- Lea lo último sobre News Corp. (*Cap. 9*)
- United Technologies tiene un as bajo la manga (*Cap. 10*)
- Condiciones de trabajo en Wal-Mart (*Cap. 11*)
- La estructura de nuevos productos de Nokia (*Cap. 12*)
- GM busca la estructura global apropiada (*Cap. 13*)



Administración estratégica

Administración estratégica

OCTAVA EDICIÓN

Charles W. L. Hill

UNIVERSITY OF WASHINGTON

Gareth R. Jones

TEXAS A&M UNIVERSITY

Revisión técnica:

Yunuén de María Vargas Pérez

UNIVERSIDAD LA SALLE

CIUDAD DE MÉXICO

Gil Armando Sánchez Soto

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • SAN LUIS • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García
Traductora: Nora Natalia Martínez S.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Octava edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2009, respecto a la octava edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

A Subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17,
Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-7269-1
ISBN: (970-10-4831-8 anterior)

0123456789

0876543219

Traducido de la octava edición de: STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH
Copyright © MMVIII by Houghton Mifflin Company. All rights reserved.

0-547-00497-4

Impreso en México

Printed in Mexico

Para mis hijos: Elizabeth, Charlotte y Michelle
Charles W. L. Hill

Para Nicholas, Julia, Morgan y Nia
Gareth R. Jones

Contenido breve

Parte 1 **Introducción a la administración estratégica**

- Capítulo 1 Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva 1
- Capítulo 2 Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas 41

Parte 2 **La naturaleza de la ventaja competitiva**

- Capítulo 3 Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad 75
- Capítulo 4 Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional 109

Parte 3 **Estrategias**

- Capítulo 5 Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios 149
- Capítulo 6 Estrategia de negocios y el entorno de la industria 186
- Capítulo 7 Estrategia y tecnología 228
- Capítulo 8 Estrategia en el entorno global 262
- Capítulo 9 Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico 302
- Capítulo 10 Estrategia corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada 331

Parte 4 **Implantación de estrategia**

- Capítulo 11 Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios 366
- Capítulo 12 Implantación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria 401
- Capítulo 13 Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias y países 442

Parte 5 **Casos en administración estratégica**

Contenido

Prefacio *xxvii*

Parte 1 Introducción a la administración estratégica

1 Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva 1

Caso introductorio: Dell Computer 1

Generalidades 3

Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior 4

 Desempeño superior 4

 Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía 5

 Diferencias de desempeño entre industrias 7

 El desempeño en las empresas sin fines de lucro 7

Administradores de estrategia 8

 Administradores corporativos 8

 Administradores de negocio 10

 Administradores de funciones 10

El proceso de preparación de estrategias 10

 Modelo del proceso de planeación estratégica 10

 Declaración de la misión 11

 Análisis externo 16

Estrategia en acción 1.1: Análisis estratégico en Time Inc. 17

 Análisis interno 18

 Análisis FODA y modelo de negocio 18

 Implantación estratégica 19

 Circuito de retroalimentación 19

Estrategia como proceso inesperado 20

 Preparación de estrategias en un mundo imprevisible 20

 Acción autónoma: las estrategias de los administradores de más bajo nivel 20

Estrategia en acción 1.2: El negocio musical de Starbucks 21

 Hallazgos fortuitos y estrategia 21

Estrategia en acción 1.3: Un cambio estratégico en Charles Schwab 22

 Estrategias deliberadas e inesperadas 22

La planeación estratégica en la práctica 24

- Planeación de escenarios 24
 - Planeación descentralizada 25
 - Pretensión estratégica 26
- Toma estratégica de decisiones 27
 - Tendencias cognoscitivas y toma estratégica de decisiones 27
 - Pensamiento de grupo y decisiones estratégicas 29
 - Técnicas para mejorar la toma de decisiones 29
- Estrategia en acción 1.4:** ¿El pensamiento de grupo sesgó la inteligencia en Irak? 30
- Liderazgo estratégico 31
 - Visión, elocuencia y coherencia 31
 - Articulación de un modelo de negocios 32
 - Compromiso 32
 - Estar bien informado 32
 - Disposición a delegar y facultar 33
 - Ejercicio inteligente del poder 33
 - Inteligencia emocional 33
- Resumen 34 ● Preguntas de análisis 35
- Práctica de administración estratégica 35
 - Ejercicio en grupo pequeño: Diseño de un sistema de planeación ● Archivo de artículos 1 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 1 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** Los planes mejor formulados: Chrysler choca contra un muro 37
- Apéndice del capítulo 1: Valoración de la empresa, rendimiento del capital invertido (ROIC) y crecimiento 39

2

Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas

41

- Caso introductorio:** La industria cervecera en Estados Unidos 41
- Generalidades 42
- Definición de industria 43
 - Industria y sector 43
 - Industria y segmentos de mercado 44
 - Cambios de los límites de las industrias 44
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter 45
 - Riesgo de que entren competidores potenciales 46
- Estrategia en acción 2.1:** Un modo de eludir las barreras que impedían la entrada en la industria refresquera 47
 - Rivalidad entre las compañías establecidas 49
- Estrategia en acción 2.2:** La guerra de precios en la industria del cereal para el desayuno 51
 - Demanda de la industria 51
 - Condiciones de los costos 52
 - Barreras para evitar salida 52
 - Poder de negociación de los compradores 53
 - Poder de negociación de los proveedores 54
- Estrategia en acción 2.3:** El poder de negociación de Wal-Mart sobre los proveedores 55
 - Productos sustitutos 56

La sexta fuerza: las complementarias	56
Resumen del modelo de Porter	57
Caso continuo: Dell Computer y la industria de las computadoras personales	57
Grupos estratégicos en las industrias	58
Implicaciones de los grupos estratégicos	59
Función de las barreras que impiden la movilidad	59
Análisis de los ciclos de vida industriales	60
Industrias embrionarias	61
Industrias en crecimiento	61
Despliegue de las industrias	61
Industrias maduras	62
Industrias en declive	63
Recapitulación	63
Limitaciones de los modelos de análisis industrial	63
Temas del ciclo de vida	63
Innovación y cambio	64
Diferencias entre las compañías	66
El macroambiente	66
Fuerzas macroeconómicas	66
Fuerzas globales	68
Fuerzas tecnológicas	68
Fuerzas demográficas	69
Fuerzas sociales	70
Fuerzas políticas y legales	70
Resumen	71
● Preguntas de análisis	71
Práctica de administración estratégica	72
Ejercicio en grupo pequeño: Competir con Microsoft	● Archivo
de artículos 2	● Proyecto de administración estratégica: Módulo 2
● Ejercicio de ética	
Caso final: La industria farmacéutica	73

Parte 2 La naturaleza de la ventaja competitiva

3

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

75

Caso introductorio: Southwest Airlines	75
Generalidades	76
Las raíces de la ventaja competitiva	77
Competencias distintivas	77
Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad	80
La cadena de valor	83
Actividades principales	83
Estrategia en acción 3.1: Creación de valor en Burberry	85
Actividades de apoyo	85
Estrategia en acción 3.2: Ventaja competitiva de Zara	86
Elementos básicos de la ventaja competitiva	87
Eficiencia	87

- La calidad como excelencia y confiabilidad 88
- Innovación 90
- Capacidad de respuesta a los clientes 91
- Modelos de negocios, cadena de valor y competencias distintivas genéricas 91
- Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad 93
- Caso continuo:** Comparación de Dell con Hewlett-Packard 95
- Durabilidad de la ventaja competitiva 97
 - Barreras que impiden la imitación 97
 - Capacidad de los competidores 99
 - Dinamismo industrial 99
 - Recapitulación 100
- Prevención de fracasos y sostenimiento de la ventaja competitiva 100
 - Por qué fracasan las compañías 100
 - Medidas para evitar los fracasos 102
- Estrategia en acción 3.3:** El camino a la ruina de DEC 103
 - El papel de la suerte 104
- Estrategia en acción 3.4:** El golpe de suerte de Bill Gates 105
- Resumen 105 ● Preguntas de análisis 106
- Práctica de administración estratégica 106
 - Ejercicio en grupo pequeño: Análisis de la ventaja competitiva ● Archivo de artículos 3 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 3 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** Starbucks 107

4

Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

109

- Caso introductorio:** Aumento de la eficiencia en Matsushita 109
- Generalidades 110
- Cómo se logra una eficiencia superior 111
 - Eficiencia y economías de escala 111
 - Eficiencia y efectos del aprendizaje 113
- Estrategia en acción 4.1:** Efectos del aprendizaje en las cirugías cardíacas 114
 - Eficiencia y curva de experiencia 115
 - Eficiencia, sistemas de manufactura flexible y personalización masiva 117
- Estrategia en acción 4.2:** Personalización en masa en Land's End 118
 - Mercadotecnia y eficiencia 119
 - Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia 121
 - Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia 122
 - Estrategia de recursos humanos y eficiencia 122
 - Sistemas de información y eficiencia 124
 - Infraestructura y eficiencia 124
- Caso continuo:** Utilización de internet por parte de Dell 125
 - Resumen 125
- Consecución de una calidad superior 126
 - Cómo ser más confiables 126
- Estrategia en acción 4.3:** Proceso de mejoramiento de la calidad Six Sigma de General Electric 128
 - Implantación de metodologías para mejorar la confiabilidad 128
 - Mejoramiento de la calidad como excelencia 132

Estrategia en acción 4.4: Six Sigma en Mount Carmel Health	132
La innovación superior	134
La elevada tasa de fracaso de la innovación	134
Desarrollo de capacidades de innovación	136
Estrategia en acción 4.5: Corning: aprendizaje a partir de fallas en la innovación	141
Mayor capacidad de respuesta hacia los clientes	142
Enfoque en los clientes	142
Satisfacción de las necesidades de los clientes	143
Resumen	145
● Preguntas de análisis	146
Práctica de administración estratégica	146
Ejercicio en grupo pequeño: Detección de la excelencia	● Archivo
de artículos 4	● Proyecto de administración estratégica: Módulo 4
● Ejercicio de ética	
Caso final: Verizon inalámbrico	147

Parte 3 Estrategias

5

Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios

149

Caso introductorio: Las estrategias de negocios variables de E*Trade	149
Generalidades	150
Posicionamiento competitivo y modelo de negocios	151
Formulación de modelo de negocios: necesidades de los clientes y diferenciación de producto	151
Formulación del modelo de negocios: grupos de clientes y segmentación de mercados	153
Implantación del modelo de negocios: creación de competencias distintivas	156
Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales	157
Posicionamiento competitivo: estrategias empresariales genéricas	159
Liderazgo en costos	160
Estrategia en acción 5.1: Ryanair toma el control del cielo en Europa	162
Liderazgo en costos enfocado	163
Diferenciación	166
Diferenciación enfocada	168
Estrategia en acción 5.2: El nuevo modelo de negocios de L. L. Bean	169
Dinámica del posicionamiento competitivo	170
Estrategia en acción 5.3: Zara emplea la TI para cambiar el mundo de la moda	171
Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia	172
Estrategia en acción 5.4: ¿La meta de Toyota? Un vehículo de alto valor para satisfacer las necesidades de cada cliente	174
Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos	177
Fracasos del posicionamiento competitivo	179
Estrategia en acción 5.5: Holiday Inns en seis continentes	181
Resumen	182
● Preguntas de análisis	183
Práctica de administración estratégica	183
Ejercicio en grupo pequeño: Encontrar una estrategia para un restaurante	● Archivo
de artículos 5	● Proyecto de administración estratégica: Módulo 5
● Ejercicio de ética	
Caso final: Samsung cambia su modelo de negocios una y otra vez	184

6

Estrategia de negocios y el entorno de la industria

186

- Caso introductorio:** La peligrosa competencia en el negocio de las muñecas 186
- Generalidades 187
- Estrategias en industrias fragmentadas 188
 - Cadenas 189
 - Franquicias 190
 - Fusión horizontal 190
 - Uso de la tecnología de la información e internet 190
- Estrategia en acción 6.1:** Clear Channel crea una cadena nacional de radiodifusoras locales 191
- Estrategias en industrias embrionarias y en crecimiento 192
 - Cambios en la naturaleza de la demanda del mercado 193
 - Implicaciones estratégicas: cómo salvar el abismo 195
- Estrategia en acción 6.2:** Cómo cayó Prodigy en el abismo entre los innovadores y la mayoría precoz 197
 - Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado 198
 - Factores que afectan las tasas de crecimiento del mercado 198
 - Repercusiones estratégicas de las diferencias en las tasas de crecimiento 199
- El tránsito por el ciclo de vida hasta la madurez 200
 - Estrategias embrionarias 201
 - Estrategias de crecimiento 201
 - Estrategias de despliegue 202
 - Estrategias de madurez 203
- La estrategia en industrias maduras 203
 - Estrategias para disuadir la entrada: proliferación de productos, rebajas de precios y mantenimiento del exceso de capacidad 204
 - Estrategias para administrar la rivalidad 206
- Estrategia en acción 6.3:** Los nuevos competidores de Toys “R” Us 207
- Caso continuo:** Dell debe replantear sus estrategias de negocios 212
 - Teoría de juegos 214
- Estrategia en acción 6.4:** Coca-Cola y PepsiCo se enfrentan 220
- Estrategias en industrias en declive 221
 - Severidad del declive 221
 - La elección de una estrategia 222
- Estrategia en acción 6.5:** Cómo ganar dinero en el negocio de los tubos de vacío 223
- Resumen 224 ● Preguntas de análisis 225
- Práctica de administración estratégica 225
 - Ejercicio en grupo pequeño: Cómo mantener picante la salsa ● Archivo de artículos 6 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 6 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** El método ganador de Nike 226

7

Estrategia y tecnología

228

- Caso introductorio:** La guerra de formatos: Blu-ray contra HD-DVD 228
- Generalidades 229
- Estándares técnicos y guerras de formatos 230

Ejemplos de estándares	230
Beneficios de los estándares	232
Establecimiento de estándares	233
Efectos de las redes, retroalimentación positiva y exclusión	233
Estrategia en acción 7.1: Cómo se convirtió Dolby en el estándar de la tecnología de audio	236
Estrategias para ganar una guerra de formatos	237
Garantizar el suministro de complementos	237
Aprovechamiento de aplicaciones dominantes	237
Precios y mercados agresivos	238
Cooperación con la competencia	239
Concesión de licencias del formato	239
Los costos en las industrias de alta tecnología	240
Economías de costo comparativas	240
Importancia estratégica	241
Estrategia en acción 7.2: Reducción del costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización	242
Administración de los derechos de propiedad intelectual	242
Derechos de propiedad intelectual	243
Digitalización e índices de piratería	243
Estrategias para administrar los derechos digitales	244
Estrategia en acción 7.3: Combate a la piratería en la industria de los videojuegos	245
Cómo aprovechar las ventajas de ser el primero	246
Ventajas de ser el primero en ingresar al mercado	247
Desventajas de ser el primero	247
Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero	248
Cambios de paradigmas tecnológicos	251
Cambios de paradigmas y el declive de las compañías establecidas	252
Estrategia en acción 7.4: La tecnología desorganizadora en las excavadoras mecánicas	255
Implicaciones estratégicas para las compañías establecidas	256
Implicaciones estratégicas para los nuevos participantes	258
Resumen	258
● Preguntas de análisis	259
Práctica de administración estratégica	259
Ejercicio en grupo pequeño: Libros digitales	● Archivo de artículos 7
de administración estratégica: Módulo 7	● Proyecto
Ejercicio de ética	
Caso final: La falla de Friendster	260

8

Estrategia en el entorno global

262

Caso introductorio: MTV: una marca global se adapta a lo local	262
Generalidades	263
Entornos global y nacional	264
La globalización de la producción y los mercados	264
Estrategia en acción 8.1: Nokia de Finlandia	266
Ventaja competitiva nacional	267
Utilización de la estructura	269
Incremento de la rentabilidad y crecimiento de las utilidades debido a la expansión global	269
Expansión del mercado: aprovechamiento de productos	270
Logro de economías de costo por medio del volumen global	270

Realización de economías debido a la ubicación 271

Aprovechamiento de las capacidades de las subsidiarias globales 273

Presiones de costo y para asumir una actitud sensible a la cultura local 273

 Presiones para reducir los costos 274

 Presiones para asumir una actitud sensible ante lo local 275

Estrategia en acción 8.2: Sensibilidad de IKEA a las características locales 276

Elección de una estrategia global 278

 Estrategia de estandarización global 279

Caso continuo: Estrategia de negocios global de Dell 279

 Estrategia de adecuación local 280

 Estrategia transnacional 280

 Estrategia internacional 282

 Cambios de estrategia al paso del tiempo 282

Decisiones básicas para el ingreso 283

 A qué mercados foráneos ingresar 283

 El momento oportuno para el ingreso 284

 Escala de ingreso y compromisos estratégicos 285

Elección del modo de ingreso 286

 Exportación 286

 Concesión de licencias 287

 Concesión de franquicias 288

 Empresas colectivas o joint venture 289

 Subsidiarias totalmente controladas 290

 Elección de una estrategia de ingreso 291

Alianzas estratégicas globales 293

 Ventajas de las alianzas estratégicas 293

Estrategia en acción 8.3: Cisco y Fujitsu 294

 Desventajas de las alianzas estratégicas 294

 Cómo hacer para que funcionen las alianzas estratégicas 295

Resumen 298 ● Preguntas de análisis 299

Práctica de administración estratégica 299

 Ejercicio en grupo pequeño: Desarrollo de una estrategia global ● Archivo de artículos 8

 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 8 ● Ejercicio de ética

Caso final: Evolución de la estrategia global en Procter & Gamble 300

9

Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico

302

Caso introductorio: Oracle se esfuerza por ser la más grande y la mejor 302

Generalidades 303

Estrategia corporativa y el modelo de múltiples negocios 304

Integración horizontal: estrategia de una sola industria 305

 Beneficios de la integración horizontal 307

Caso continuo: A derrotar a Dell: por qué Hewlett Packard adquirió Compaq 308

 Problemas con la integración horizontal 310

Estrategia en acción 9.1: Integración horizontal en el cuidado de la salud 311

Integración vertical: el ingreso en nuevas industrias para reforzar el modelo de negocios básico 312

 Incremento de la rentabilidad por medio de la integración vertical 314

Estrategia en acción 9.2: Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio	316
Problemas de la integración vertical	317
Límites de la integración vertical	319
Alternativas a la integración vertical: relaciones de cooperación	319
Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas	319
Alianzas estratégicas y contratos a largo plazo	320
Estrategia en acción 9.3: El <i>keiretsu</i> de DaimlerChrysler en Estados Unidos	321
Construcción de relaciones de cooperación a largo plazo	322
Outsourcing estratégico	323
Beneficios del outsourcing	325
Riesgos del outsourcing	326
Resumen	327
● Preguntas de análisis	328
Práctica de administración estratégica	328
Ejercicio en grupo pequeño: Comparación de estrategias de integración vertical	● Archivo de artículos 9
● Proyecto de administración estratégica: Módulo 9	● Ejercicio de ética
Caso final: Lea lo último sobre News Corp.	329

10 Estrategia corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada

331

Caso introductorio: Tyco International	331
Generalidades	332
La expansión más allá de una sola industria	333
La compañía como una cartera de competencias distintivas	333
Incremento de la rentabilidad por medio de la diversificación	335
Transferencia de competencias entre industrias	336
Apalancamiento de competencias	337
Estrategia en acción 10.1: Diversificación en 3M: apalancamiento de la tecnología	338
Recursos compartidos: economías de alcance	339
Uso del agrupamiento de productos	340
Administración de la rivalidad: competencia en múltiples puntos	340
Utilización de competencias organizacionales generales	341
Dos tipos de diversificación	343
Diversificación relacionada	344
Diversificación no relacionada	344
Estrategia en acción 10.2: Diversificación relacionada en Intel	345
Desventajas y límites de la diversificación	346
Condiciones cambiantes de la industria y específicas de la empresa	346
La diversificación por motivos erróneos	346
Costos burocráticos de la diversificación	347
Elección de una estrategia	349
Diversificación relacionada <i>versus</i> no relacionada	349
La red de una estrategia corporativa	350
Ingreso en industrias nuevas: nuevas empresas internas	351
Atractivos de las nuevas empresas internas	351

- Escollos de las nuevas empresas 352
- Pautas para el éxito de una nueva empresa interna 353
- Ingreso a nuevas industrias: adquisiciones 354
 - Los atractivos de las adquisiciones 355
 - Escollos de las adquisiciones 355
- Estrategia en acción 10.3:** Problemas posteriores a una adquisición en Mellon Bank 357
 - Pautas para una adquisición exitosa 358
- Ingreso a nuevas industrias: empresas colectivas 360
- Reestructuración 361
 - ¿Por qué reestructurar? 361
- Resumen 362 ● Preguntas de análisis 362
- Práctica de administración estratégica 363
 - Ejercicio en grupo pequeño: Dun & Bradstreet ● Archivo de artículos 10 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 10 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** United Technologies tiene un as bajo la manga 364

Parte 4 Implantación de estrategia

11 Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios

366

- Caso introductorio:** El ascenso y caída de Dennis Kozlowski 366
- Generalidades 367
- Interesados y desempeño corporativo 367
 - Análisis del efecto de los interesados 368
 - El papel único de los accionistas 368
 - Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y reclamaciones de los interesados 369
- Estrategia en acción 11.1:** Fijación de precios en Sotheby's y Christie's 371
- Teoría de la mediación 372
 - Relaciones mandante-mandatario 372
 - El problema de la relación mandante-mandatario 372
- Estrategia en acción 11.2:** Negocios dudosos en Computer Associates 376
- Mecanismos de gobierno 377
 - El consejo de administración 377
 - Compensación basada en acciones 379
 - Estados financieros y auditores 380
 - Restricción de las tomas hostiles 380
 - Mecanismos de gobierno internos 381
- Ética y estrategia 384
 - Problemas éticos de las estrategias 384
- Estrategia en acción 11.3:** Nike y el debate sobre las fábricas donde se explota al obrero 385
 - Las raíces del comportamiento no ético 388
 - Enfoques filosóficos sobre la ética 389
 - Conducta ética 392
- Caso continuo:** Código de ética de Dell 394
- Resumen 396 ● Preguntas de análisis 397

- Práctica de administración estratégica 398
 Ejercicio en grupo pequeño: Evaluación de reclamaciones de los interesados de artículos 11 ● Archivo
 Proyecto de administración estratégica: Módulo 11 ● Ejercicio de ética
Caso final: Condiciones de trabajo en Wal-Mart 399

12 Implantación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria

401

- Caso introductorio:** Implantación de la estrategia en Dell Computer 401
 Generalidades 402
 Implantación de la estrategia mediante el diseño organizacional 403
 Elementos constitutivos de la estructura organizacional 404
 Agrupación de tareas, funciones y divisiones 404
 Asignación de la autoridad y la responsabilidad 405
Estrategia en acción 12.1: Union Pacific se descentraliza para aumentar su capacidad de respuesta al cliente 408
 Integración y mecanismos de integración 409
 Sistemas de control estratégico 409
 Niveles de control estratégico 411
 Tipos de sistemas de control estratégico 411
 Utilización de la tecnología de la información 414
Estrategia en acción 12.2: El control en Cypress Semiconductor 415
 Sistemas de recompensa estratégica 415
 Cultura organizacional 416
 Cultura y liderazgo estratégico 417
 Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables 417
Estrategia en acción 12.3: Cómo estableció Ray Kroc la cultura de McDonald's 418
 Creación de competencias distintivas a nivel funcional 419
 Estructura funcional: agrupación por función 419
 El papel del control estratégico 420
 Desarrollo de la cultura a nivel funcional 421
 Estructura funcional y costos burocráticos 423
 La opción de outsourcing 424
 Implementación de la estrategia en una sola industria 425
 Implementación del liderazgo en costos 426
 Implementación de la diversificación 427
 Estructura de productos: implementación de una línea amplia de productos 428
 Estructura de mercadotecnia: incremento de la actitud sensible hacia los grupos de clientes 429
 Estructura geográfica: expansión nacional 429
 Estructuras de matriz y de equipos de productos: la competencia en entornos de alta tecnología que cambian rápidamente 431
 Enfoque en una línea limitada de productos 433
Estrategia en acción 12.4: Reestructuración de Lexmark 434
 Reestructuración y reingeniería 435
 Resumen 437 ● Preguntas de análisis 438
 Práctica de administración estratégica 438
 Ejercicio en grupo pequeño: Decisión acerca de una estructura organizacional ● Archivo
 Proyecto de administración estratégica: Módulo 12 ● Ejercicio de ética
Caso final: La estructura de nuevos productos de Nokia 440

13

Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias y países

442

- Caso introductorio:** Ford tiene un nuevo CEO y una nueva estructura global 442
- Generalidades 443
- Administración de la estrategia corporativa mediante una estructura multidivisional 444
- Ventajas de la estructura multidivisional 447
 - Problemas en la implantación de una estructura multidivisional 448
 - Estructura, control, cultura y estrategia corporativas 450
 - El papel de la tecnología de la información 453
- Estrategia en acción 13.1:** Los sistemas ERP de SAP 454
- Implantación de la estrategia entre países 455
- Implantación de una estrategia de localización 456
 - Implantación de una estrategia internacional 457
 - Implantación de una estrategia de estandarización global 458
 - Implantación de una estrategia transnacional 459
- Estrategia en acción 13.2:** Aplicación de la IT para que funcione la estructura global de Nestlé 460
- Modo de ingreso e implantación 462
- Nuevas empresas internas 462
 - Empresas colectivas 465
 - Fusiones y adquisiciones 466
- Tecnología de la información, internet y outsourcing 467
- Tecnología de la información e implantación de estrategias 468
- Estrategia en acción 13.3:** El nuevo método de control de Oracle 469
- Outsourcing estratégico y estructura en red 470
- Estrategia en acción 13.4:** Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung 471
- Resumen 472 ● Preguntas de análisis 473
- Práctica de administración estratégica 473
- Ejercicio en grupo pequeño: Decisión acerca de una estructura organizacional ● Archivo de artículos 13 ● Proyecto de administración estratégica: Módulo 13 ● Ejercicio de ética
- Caso final:** GM busca la estructura global apropiada 474
- Notas 477
- Fuentes de notas 491

Parte 5 Casos en administración estratégica

Introducción: Análisis del estudio de un caso y redacción del análisis del estudio de un caso

C1

- ¿Qué es el análisis del estudio de un caso? C1
- Análisis del estudio de un caso C2
- Redacción del análisis del estudio de un caso C6
- La función del análisis financiero en el análisis del estudio de un caso C8
- Índices de utilidades C8 ● Índices de liquidez C9 ● Índices de actividad C10
 - Índices de apalancamiento C10 ● Índices de rendimiento para los accionistas C11 ● Flujo de efectivo C12
- Conclusión C12

Casos

SECCIÓN A: Casos a nivel empresarial: locales y globales

Caso 1: Apple Computer C13

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

El ascenso, caída y resurrección de Apple Computer, resultado de haberse concentrado en sus competencias y recursos fundamentales.

Caso 2: La industria de los videojuegos caseros: del Pong al Xbox 360 C29

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Evolución de la industria y dinámica competitiva en el mercado de los videojuegos caseros.

Caso 3: Las búsquedas en internet y el auge de Google C46

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una historia de la industria de las búsquedas en internet y el rápido ascenso de Google como una empresa perturbadora.

Caso 4: Yahoo C61

Gareth R. Jones, *Texas A&M University*

Un relato del surgimiento de Yahoo como una propiedad destacada de internet y sus tropiezos estratégicos en relación con competidores como Google.

Caso 5: Los desafíos de Blockbuster en la industria de la renta de videos C74

Gareth R. Jones, *Texas A&M University*

Blockbuster enfrenta tecnologías inquietantes y preguntas serias sobre la viabilidad continua de su modelo de negocios.

Caso 6: Staples C90

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una compañía emprendedora sacude la industria de los suministros para oficina y enfrenta problemas de crecimiento rápido.

Caso 7: Transformación organizacional en la BBC C104

Vinay Kumar, *ICFAI Center for Management Research*

Una institución nacional semiautónoma de fama mundial se esfuerza por seguir siendo rentable y responsable ante sus interesados, y al mismo tiempo mantener la calidad de periodismo y programación que le confirió su reputación y credibilidad en todo el planeta.

Caso 8: NBC en problemas C123

Vinay Kumar, *ICFAI Center for Management Research*

Una legendaria red de medios intenta rejuvenecer para elevar su posición y aportar más valor a su corporación madre: GE.

Caso 9: Tsingtao Brewery Co., Ltd. C139

Shengjun Liu, *University of Western Ontario*

Una cervecería china crece rápidamente mediante adquisiciones para sobrevivir en la muy fragmentada industria cervecera de China. Su nuevo líder analiza si está preparada para consolidar sus ganancias e integrar bien sus adquisiciones.

Caso 10: Honda Motor Company y los vehículos eléctricos híbridos C158

Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling, *New York University*

Una fabricante automotriz mundial integra una estrategia tecnológica en su estrategia de negocios para mantener su reputación y una ventaja competitiva.

SECCIÓN B: Casos a nivel corporativo: locales y globales

Caso 11: Procter & Gamble: el segmento de productos de belleza-cuidado femenino de la industria de artículos para el consumidor C168

Dr. Robert J. Mockler, *St. John's University*

Procter & Gamble intenta impulsar los ingresos y las utilidades en empresas maduras, al mismo tiempo que replantea el valor de su cartera general corporativa.

Caso 12: 3M en 2006 C197

Charles W. L. Hill, *University of Washington*

Una empresa conocida por su innovación emplea productos nuevos como base de su estrategia corporativa, y permite discernir su cultura y su estrategia global en evolución.

Caso 13: Estrategia de crecimiento de GE: la iniciativa de Immelt C213

Christopher A. Bartlett, *Harvard Business School*

El sucesor de Jack Welch apuesta por un rediseño importante de la cartera de GE y espera resultados y una evaluación de los mercados de capital.

Caso 14: Philips contra Matsushita: un nuevo siglo, una nueva ronda C229

Christopher A. Bartlett, *Harvard Business School*

Contrasta el desarrollo de una estrategia y las operaciones de un conglomerado de electrónica europeo y uno japonés.

Caso 15: Merck, la FDA y el retiro del Vioxx C244

Anne T. Lawrence, *San Jose State University*

Una empresa farmacéutica es obligada a revisar sus decisiones y procesos de retiro después de ser cuestionada y desafiada legalmente por decesos relacionados con su medicamento Vioxx.

Prefacio

Desde que fue publicada la séptima edición, este libro ha fortalecido su posición como el texto de administración estratégica más utilizado en el mercado. Esto nos dice que seguimos cumpliendo las expectativas de los usuarios existentes y atrayendo a muchos usuarios nuevos a nuestro libro. Es evidente que casi todos los instructores sobre estrategia comparten con nosotros un interés por la vigencia del texto y sus ejemplos, para asegurar que se atiendan de manera continua los asuntos de vanguardia y los nuevos descubrimientos en administración estratégica.

Igual que en la edición anterior, nuestro objetivo al redactar la octava edición ha sido conservar todo lo bueno de las ediciones anteriores, y al mismo tiempo refinar nuestro método para analizar los asuntos de la administración estratégica establecidos e incorporar al texto material nuevo para presentar un recuento más completo, claro y actual de la administración estratégica mientras nos adentramos de manera definitiva en el siglo XXI. Creemos que el resultado es un texto más estrechamente alineado con las necesidades de los profesores y estudiantes actuales, y con las realidades de la competencia en el nuevo ambiente global.

Cobertura pormenorizada y actualizada

Hemos actualizado muchas de las características de los capítulos, como renovar todos los Casos introductorios y los Casos continuos. En los casos continuos, Dell ha reemplazado a Wal-Mart como la empresa analizada. En esta edición, no hemos modificado la cantidad o secuencia de los capítulos. Sin embargo, hemos hecho alteraciones significativas dentro de cada capítulo para refinar y actualizar nuestra presentación de la administración estratégica. Los continuos cambios en las prácticas de la administración estratégica en el mundo real, como la mayor utilización de estrategias de reducción de costos (por ejemplo, la subcontratación global), los problemas éticos y la producción rala, y un continuo hincapié en el modelo de negocios como el conductor de la diferenciación y la ventaja competitiva, han provocado muchos cambios en nuestro método. Para destacar la importancia de la toma de decisiones éticas en la administración estratégica, hemos incluido una nueva sección en la parte final de cada capítulo que introduce dilemas éticos sobre conceptos específicos que pueden surgir en el ambiente de negocios del mundo real.

Durante el proceso de revisión, se ha tenido cuidado de conservar la naturaleza *equilibrada e integrada* de nuestra descripción de la administración estratégica. Conforme hemos agregado material nuevo, también hemos reducido o eliminado la cobertura de modelos y conceptos caducos o menos importantes para que los estudiantes identifiquen y se concentren en los conceptos y problemas importantes en el campo. También hemos puesto mucha atención en conservar la legibilidad del libro.

Por último, es importante resaltar que hemos reforzado la selección de casos. Casi todos los casos que aparecen al final del texto son completamente nuevos, y los que no lo son se han revisado minuciosamente con base en datos nuevos. Como siempre, hemos aplicado criterios estrictos para descartar los casos relevantes, y creemos que la selección que ofrecemos es la mejor en el mercado.

**Práctica de la
administración
estratégica: un
enfoque interactivo**

Hemos recibido muchas opiniones positivas sobre la utilidad de los ejercicios y tareas al final del capítulo, en las secciones Práctica de la administración estratégica del libro. Incluyen una amplia variedad de experiencias de aprendizaje prácticas para los estudiantes. Después del Resumen del capítulo y las Preguntas de análisis, cada capítulo contiene los ejercicios y tareas siguientes:

- **Ejercicio en grupo pequeño.** Este breve (20 minutos) ejercicio experimental requiere que los estudiantes se dividan en grupos y analicen una situación relacionada con algún aspecto de la administración estratégica. Por ejemplo, la situación en el capítulo 11 pide a los estudiantes que identifiquen a las personas interesadas de su institución educativa y que evalúen cómo se satisfacen y deben satisfacerse sus peticiones.
- **Ejercicio de ética.** El ejercicio de crítica ha reemplazado a la sección *Exploring the Web* (ahora en línea). Esta sección ha sido creada para destacar la importancia de la toma de decisiones éticas en el ambiente de negocios actual. Con los ejemplos contemporáneos de tomar decisiones incorrectas (como se ha visto con Enron, Tyco y WorldCom, por mencionar algunos) esperamos dotar a los estudiantes con los elementos que necesitan para ser líderes éticos fuertes.
- **Archivo de artículo.** Igual que en la edición anterior, este ejercicio requiere que los estudiantes busquen entrevistas de negocios para identificar una compañía que enfrente un problema específico de administración estratégica. Por ejemplo, se pide a los estudiantes que localicen en línea a una compañía que aplica una estrategia de costo bajo o de diferenciación, y que describan la estrategia de esta compañía, sus ventajas y desventajas, y las competencias fundamentales requeridas para aplicarla. Las presentaciones de los hallazgos de los estudiantes conducen a animadas discusiones en clase.
- **Proyecto de administración estratégica.** En grupos pequeños, los estudiantes eligen una compañía para estudiarla el semestre completo y luego analizarla mediante la serie de preguntas proporcionada al final de cada capítulo. Por ejemplo, los estudiantes pueden seleccionar Ford Motor Co. y emplear la serie de preguntas, reunir información sobre sus administradores principales, misión, posición ética, estrategia local y global, y demás. Los estudiantes redactan el estudio de un caso de la compañía y lo presentan ante la clase al final del semestre. En el pasado, hemos hecho que los estudiantes presenten uno o más de los casos del libro al inicio del semestre, pero ahora en nuestras clases tratamos los proyectos propios de los estudiantes como la principal tarea en clase y las presentaciones de sus casos como el momento culminante de la experiencia de aprendizaje del semestre.
- **Caso final.** Un caso final breve permite una corta discusión en clase de un tema relacionado con el capítulo.

Al crear estos ejercicios, nuestra intención no es sugerir que *todos* deben usarse para *cada* capítulo. Por ejemplo, durante un semestre, un instructor puede combinar un Proyecto de administración estratégica para el grupo con cinco o seis tareas de Archivo de artículo y cinco o seis ejercicios *Exploring the Web*, y aplicar en clase de ocho a diez Ejercicios para grupos pequeños.

**Casos de
administración
estratégica**

Estamos seguros que los casos elegidos para esta edición resultarán atractivos para los estudiantes y los profesores por igual, porque son intrínsecamente interesantes y por la cantidad de problemas de administración estratégica que ilustran. Las organizaciones analizadas en los casos van de compañías grandes muy conocidas, las cuales los estudiantes pueden investigar para actualizar la información, a negocios pequeños que muestran la incertidumbre y el desafío del proceso de administración estratégica. Además, las selecciones incluyen

muchos casos internacionales, y casi todos los otros casos contienen algún elemento de estrategia global. Consulte en el Contenido una lista completa de los casos con descripciones breves.

Para que los estudiantes aprendan a analizar y redactar el estudio de un caso de manera eficaz, seguimos incluyendo una sección especial sobre esta materia. Contiene una lista de comprobación y una explicación de las áreas por considerar, los elementos de investigación sugeridos, y recomendaciones sobre el análisis financiero.

Sentimos que es incomparable la amplitud y profundidad de nuestra selección de casos, y agradecemos a los autores de casos que han contribuido para esta edición:

Isaac Cohen, *San Jose State University*
 William P. Barnett, *Stanford Graduate School of Business*
 Mike Harkey, *Stanford Graduate School of Business*
 Robert A. Burgelman, *Stanford Graduate School of Business*
 Aneesha Capur, *Stanford Graduate School of Business*
 David B. Yoffie, *Harvard Business School*
 Michael Slind, *Harvard Business School*
 Patricia Harasta, *Bentley College*
 Alan N Hoffman, *Bentley College*
 Vivek Gupta, *ICFAI Center for Management Research*
 Vinay Kumar, *ICFAI Center for Management Research*
 Shengjun Liu, *University of Western Ontario*
 Darryl Davis, *New York University*
 Tom Davis, *New York University*
 Sara Moodie, *New York University*
 Melissa A. Schilling, *New York University*
 Suresh Kotha, *University of Washington*
 Sandip Basu, *University of Washington*
 Robert J. Mockler, *St. John's University*
 Christopher A. Bartlett, *Harvard Business School*
 Ann T. Lawrence, *San Jose State University*

Agradecimientos

Este libro es el producto de mucho más que dos autores. Agradecemos a Lisé Johnson, nuestra promotora; Suzanna Smith, nuestra editora, y Nicole Hamm, nuestra gerente de marketing, por su ayuda para promover y desarrollar el libro y para darnos opiniones e información de los profesores y revisores, lo cual nos permitió moldear el libro para cubrir las necesidades del mercado al que está dirigido. También agradecemos a Carol Merrigan y Kristen Truncellito, editoras del proyecto, por su manejo experto de la producción. También agradecemos a los autores de casos por permitirnos utilizar sus materiales. Asimismo, queremos reconocer a los departamentos de administración de la University of Washington y de la Texas A&M University por aportar el entorno y la atmósfera en las cuales escribir el libro, y a los estudiantes de esas universidades que interactuaron y opinaron sobre muchas de nuestras ideas. Además, los revisores siguientes de ésta y de ediciones anteriores nos ofrecieron valiosas sugerencias para mejorar el manuscrito desde su versión original hasta su forma actual:

Ken Armstrong, *Anderson University*
Richard Babcock, *University of San Francisco*
Kunal Banerji, *West Virginia University*
Kevin Banning, *Auburn University - Montgomery*
Glenn Bassett, *University of Bridgeport*
Thomas H. Berliner, *The University of Texas at Dallas*
Bonnie Bollinger, *Ivy Technical Community College*
Richard G. Bradenburg, *University of Vermont*
Steven Braund, *University of Hull*
Philip Bromiley, *University of Minnesota*
Geoffrey Brooks, *Western Oregon State College*
Amanda Budde, *University of Hawaii*
Lowell Busenitz, *University of Houston*
Charles J. Capps III, *Sam Houston State University*
Don Caruth, *Texas A&M Commerce*
Gene R. Conaster, *Golden State University*
Steven W. Congden, *University of Hartford*
Catherine M. Daily, *Ohio State University*
Robert DeFillippi, *Suffolk University Sawyer School of Management*
Helen Deresky, *SUNY - Plattsburgh*
Gerald E. Evans, *The University of Montana*
John Fahy, *Trinity College, Dublin*
Patricia Feltes, *Southwest Missouri State University*
Bruce Fern, *New York University*
Mark Fieneger, *Oregon State University*
Chuck Foley, *Columbus State Community College*
Isaac Fox, *Washington State University*
Craig Galbraith, *University of North Carolina at Wilmington*
Scott R. Gallagher, *Rutgers University*
Eliezer Geisler, *Northeastern Illinois University*
Gretchen Gemeinhardt, *University of Houston*
Lynn Godkin, *Lamar University*
Sanjay Goel, *University of Minnesota - Duluth*
Robert L. Goldberg, *Northeastern University*
James Grinnel, *Merrimack College*
Russ Hagberg, *Northern Illinois University*
Allen Harmon, *University of Minnesota - Duluth*
David Hoopes, *California State University - Dominguez Hills*
Todd Hostager, *University of Wisconsin - Eau Claire*
Graham L. Hubbard, *University of Minnesota*
Tammy G. Hunt, *University of North Carolina at Wilmington*
James Gaius Ibe, *Morris College*

W. Graham Irwin, *Miami University*
Homer Johnson, *Loyola University - Chicago*
Jonathan L. Johnson, *University of Arkansas – Walton College of Business Administration*
Marios Katsioloudes, *St. Joseph’s University*
Robert Keating, *University of North Carolina at Wilmington*
Geoffrey King, *California State University – Fullerton*
John Kraft, *University of Florida*
Rico Lam, *University of Oregon*
Robert J. Litschert, *Virginia Polytechnic Institute and State University*
Franz T. Lohrke, *Louisiana State University*
Paul Mallette, *Colorado State University*
Daniel Marrone, *SUNY Farmingdale*
Lance A. Masters, *California State University – San Bernardino*
Robert N. McGrath, *Embry – Riddle Aeronautical University*
Charles Mercer, *Drury College*
Van Miller, *University of Dayton*
Tom Morris, *University of San Diego*
Joanna Mullholland, *West Chester University of Pennsylvania*
John Nebeck, *Viterbo University*
Richard Neubert, *University of Tennessee – Knoxville*
Francine Newth, *Providence College*
Don Okhomina, *Fayetteville State University*
Phaedon P. Papadopoulos, *Houston Baptist University*
John Pappalardo, *Keene State College*
Paul R. Reed, *Sam Houston State University*
Rhonda K. Reger, *Arizona State University*
Malika Richards, *Indiana University*
Simon Rodan, *San Jose State*
Stuart Rosenberg, *Dowling College*
Douglas Ross, *Tawson University*
Ronald Sanchez, *University of Illinois*
Joseph A. Schenk, *University of Dayton*
Brian Shaffer, *University of Kentucky*
Leonard Sholtis, *Eastern Michigan University*
Pradip K. Shukla, *Chapman University*
Mel Sillmon, *University of Michigan – Dearborn*
Dennis L. Smart, *University of Nebraska at Omaha*
Barbara Spencer, *Clemson University*
Lawrence Steenburg, *University of Evansville*
Kim A. Stewart, *University of Denver*
Ted Takamura, *Warner Pacific College*

Scott Taylor, *Florida Metropolitan University*
Bobby Vaught, *Southwest Missouri State*
Robert P. Vichas, *Florida Atlantic University*
Edward Ward, *St. Cloud State University*
Kenneth Wendeln, *Indiana University*
Daniel L. White, *Drexel University*
Edgar L. Williams, Jr., *Norfolk State University*
Jun Zhao, *Governors State University*

Charles W. L. Hill
Gareth R. Jones

Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva

CASO INTRODUCTORIO

Dell Computer

Dell Computer ha disfrutado una década de mucha rentabilidad. Entre 1998 y 2006, su rendimiento promedio sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) fue un impresionante 48.3%, muy por encima de la rentabilidad de sus competidores que fabrican computadoras personales (consulte figura 1.1). Además, mientras la rentabilidad de éstos disminuyó abruptamente durante 2001-2004, lo cual refleja un ambiente de ventas difícil en la industria de las computadoras personales, Dell consiguió mantener un ROIC muy alto. Es evidente que la empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales. ¿A qué se debe esto?

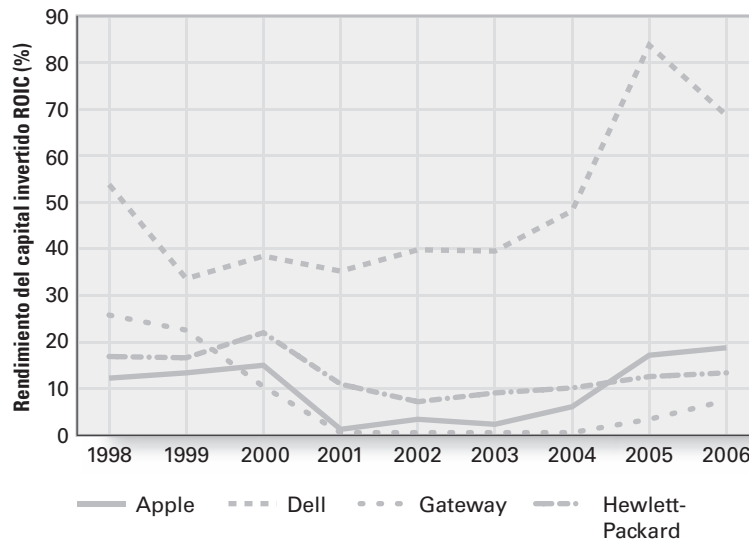
Una respuesta podría ser el modelo empresarial de Dell: que consiste en vender directamente a clientes o consumidores finales. Michael Dell pensó que si eliminaba a los vendedores mayoristas y distribuidores obtendría la ganancia que de todos modos recibiría y podría compartirla con los clientes en forma de precios más bajos. Al principio, Dell realizó sus ventas directas mediante el correo y llamadas telefónicas, pero desde mediados de la década de 1990, gran parte de ellas las ha efectuado a través de su sitio web. Este sofisticado sitio web le permite a los clientes mezclar y adaptar características de los productos como microprocesadores, memoria, monitores, discos duros internos, unidades lectoras de CD y DVD, teclado, ratón y demás, para personalizar sus sistemas de cómputo. La posibilidad de personalizar los pedidos hizo que los clientes regresaran a Dell y ayudó a impulsar las ventas a una marca de 55 900 millones de dólares en 2004.

Otra razón del alto desempeño de Dell es el modo en que administra su cadena de suministro para reducir el costo de conservar su inventario. Dell tiene alrededor de 200 proveedores, más de la mitad de ellos establecidos fuera de Estados Unidos. Por otra parte, emplea internet para transmitir a sus proveedores información en tiempo real acerca del flujo de un pedido con la finalidad de que tengan información actualizada al minuto acerca de las tendencias de demanda de los componentes que producen, junto con expectativas de volumen para las cuatro a doce semanas venideras. Sus proveedores aprovechan esta información para ajustar sus propios programas de producción, fabricar los componentes suficientes para las necesidades de Dell y embarcarlos del modo más adecuado para que lleguen justo a tiempo para su ensamblaje. Esta estrecha coordinación se traslada todavía más hacia atrás en la cadena de suministro porque Dell comparte esta información con quienes surten a sus más importantes proveedores.

La meta de la empresa es coordinar su cadena de suministro de tal manera que desaparezcan de ésta todos los inventarios, excepto los que realmente están en tránsito entre los proveedores y Dell, con lo cual, de hecho, reemplaza el inventario con información. Dell ha conseguido reducir el inventario al nivel más bajo en la industria. A mediados de 2006, su inventario rotaba cada cinco días, comparado con un promedio de cuarenta y un días de uno de sus más importantes competidores,

FIGURA 1.1

Rentabilidad de los fabricantes de computadoras personales en Estados Unidos



Fuente: Cálculos de línea de valor. Los datos de 2006 se estimaron basados en tres trimestres.

Hewlett-Packard. Esta alta rotación es una fuente fundamental de ventaja competitiva en la industria de las computadoras, donde los costos de los componentes representan 75% de los ingresos y suelen disminuir 1% por semana debido a una rápida obsolescencia.

A pesar de su alta rentabilidad, entre mediados de 2005 y mediados de 2006, las acciones bursátiles de Dell perdieron la mitad de su valor en el mercado y pasaron de 42 a 22 dólares cada una. Varias razones provocaron este descenso. La primera razón es que después de años de intentarlo, tres de los competidores de Dell —Acer, Hewlett-Packard y Lenovo— redujeron su estructura de costos e incrementaron su competitividad, lo cual les permitió igualar los precios de Dell y aun así obtener ganancias. La segunda, en 2005 había madurado el mercado de consumidores de PC en los países desarrollados. Para seguir creciendo, Dell intentó ampliar su participación de mercado. Sin embargo, aquí enfrenta una dura competencia de Hewlett-Packard, que ofrece a los usuarios empresariales una variedad más amplia de productos, servicios de consultoría pormenorizados así como servicio y apoyo posventa. Los usuarios em-

presariales valoran mucho todo esto. Tercera, el crecimiento de Dell había sido perjudicado por un servicio al cliente deficiente, área que, en un intento por reducir costos, la empresa había subcontratado, o realizado outsourcing a un proveedor radicado en India, pero descubrió que el servicio deficiente alejaba a sus clientes. Aunque repatrió a Estados Unidos el servicio al cliente para los usuarios empresariales, el daño estaba hecho y esto sólo sirvió para destacar la diferencia entre Dell y Hewlett-Packard en la mente de los clientes de este sector. Cuarta, en un intento por ganar participación de mercado de sus competidores, Dell redujo precios en 2005 y 2006, pero ganó poco en volumen de ventas, obtuvo menos ganancias por computadora y experimentó sólo un lento incremento de las ganancias en 2006.

Muchos inversionistas pensaron que habían concluido los años de rápido crecimiento de las ganancias de Dell y vendieron sus acciones. Los analistas pronostican que la rentabilidad de Dell, medida por su ROIC, declinará de más de 60% en 2006 a 30% en 2009, porque competidores como Acer, Lenovo y Hewlett-Packard comienzan a igualar su estructura de costos y a diferenciarse de ella en modos que los usuarios aprecian.¹

GENERALIDADES

¿Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fracasan? ¿Por qué le ha ido tan bien a Dell en la ferozmente competitiva industria de las computadoras personales, en tanto otros, como Gateway, luchan por sobrevivir? En la industria de las computadoras personales, ¿qué diferencia a Dell de las compañías con menos éxito como Gateway? En la industria de líneas aéreas, ¿cómo puede ser que Southwest Airlines logre que aumenten sus ingresos y ganancias en las buenas y en las malas, mientras rivales como U.S. Airways y United Airlines han tenido que buscar la protección frente a la quiebra? ¿Qué explica el constante crecimiento y rentabilidad de Nucor Steel, ahora el fabricante de acero más grande de Estados Unidos durante un periodo en el que muchos de sus, alguna vez, competidores más grandes se iban a la quiebra?

En este libro se sostiene que las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. Una **estrategia** es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una *ventaja competitiva*. Las estrategias de Dell Computer produjeron un desempeño superior desde mediados de la década de 1990 a mediados de la década de 2000. En consecuencia, dicha empresa disfrutó de una ventaja competitiva sobre sus rivales. ¿Cómo logró Dell esta ventaja competitiva? Como se explica en el Caso introductorio, se debió a la exitosa aplicación de una serie de estrategias por parte de sus administradores. Estas estrategias permitieron a la compañía reducir su estructura de costos, cobrar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales (en este libro se menciona varias veces el ejemplo de Dell como Caso continuo que estudia varios aspectos de la estrategia y el desempeño de la empresa).

En este libro se identifican y describen las estrategias que los administradores pueden aplicar para lograr un desempeño superior y proporcionar a su compañía una ventaja competitiva. Uno de sus objetivos centrales es que usted entienda plenamente las técnicas analíticas y habilidades necesarias para identificar e implantar con éxito las estrategias. El primer paso para alcanzar este objetivo es describir con más detalle qué significan *desempeño superior* y *ventaja competitiva* y explicar la función central que tienen los administradores como líderes del proceso de preparación de estrategias.

El término **liderazgo estratégico** se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. La **formulación de estrategias** es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la **implantación de estrategias** implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. Parafraseando el dicho de que “el éxito es 10% inspiración y 90% trabajo”, en el terreno de la administración estratégica se podría decir que “el éxito es 10% formulación y 90% implantación”. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas.

Al terminar este capítulo entenderá la forma en que los líderes estratégicos pueden manejar el proceso de preparación de estrategias mediante las tácticas de formulación e implantación que permiten a una compañía lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior. Además, aprenderá la forma en que el proceso de preparación de estrategias puede fallar y qué pueden hacer los administradores para que este proceso sea más eficaz.

Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior

Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas. Como se muestra en la figura 1.2, para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias (para más detalles, vea el apéndice de este capítulo). Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.

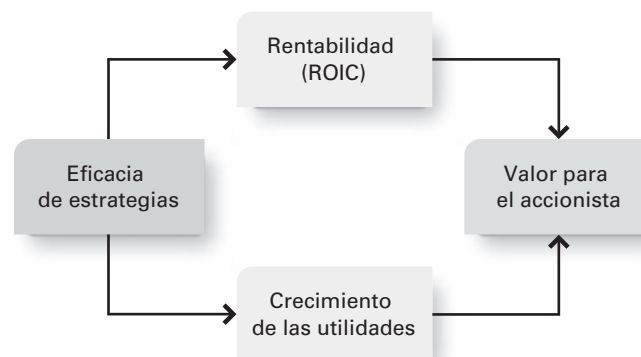
- **Desempeño superior**

Maximizar el valor para el accionista es el objetivo principal de las compañías que generan utilidades por dos razones: la primera es que los accionistas proporcionan a las empresas el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios. El **capital de riesgo** es aquel que una compañía no puede recuperar si fracasa o quiebra. Por ejemplo, en el caso de Dell, los accionistas dieron a la compañía capital para construir sus plantas de ensamblaje, invertir en sistemas de información, desarrollar sus sistemas de recepción de pedidos y apoyo al cliente y demás. Si Dell hubiera fracasado, sus accionistas hubieran perdido su dinero; sus acciones no tendrían valor. Por lo tanto, los accionistas no aportan capital de riesgo a menos que consideren que los administradores están comprometidos en la búsqueda de estrategias que les den un buen rendimiento del capital invertido. La segunda razón es que los accionistas son los propietarios legales de una corporación y, por lo tanto, sus acciones representan un derecho sobre las ganancias generadas por una compañía. Por ende, los administradores tienen la obligación de administrar dicho rendimiento de manera que se maximice el valor para el accionista. Desde luego que (como se explica más adelante en este libro) los administradores deben tener la responsabilidad legal, ética y social de trabajar para maximizar el valor para los accionistas.

El **valor para el accionista** se refiere al rendimiento que obtienen los accionistas por la compra de acciones de una compañía. Este rendimiento proviene de dos fuentes: *a*) la plusvalía del capital que se refleja en el valor de las acciones de la compañía y *b*) el pago de dividendos. Por ejemplo, entre el 2 de enero y el 31 de diciembre de 2003, el valor de una acción del banco JP Morgan aumentó de 23.96 a 35.78 dólares, lo cual representa una plusvalía de capital de 11.82 dólares. Además, JP Morgan pagó un dividendo de 1.30 dólar la acción durante 2003. Por lo tanto, si un inversionista hubiera comprado una acción de JP Morgan el 2 de enero y la hubiese conservado todo el año, al final de éste su rendimiento hubiera sido de 13.12 dólares (11.82 + 1.30 dólares), un rendimiento impresionante de 54.8% sobre su inversión. Una razón por la que ganaran tanto los accionistas de JP Morgan en 2003 se debió a que los inversionistas llegaron a creer que los administradores aplicarían estrategias que incrementarían la rentabilidad a largo plazo de la compañía y que en el futuro harían crecer sus ganancias significativamente.

FIGURA 1.2

Determinantes del valor para el accionista



Una forma de medir la **rentabilidad** de una compañía es mediante el rendimiento que se obtiene del capital invertido en la empresa.² El rendimiento del capital invertido o *Return on Invested Capital* (ROIC, por sus siglas en inglés) que gana una compañía se define como la utilidad neta del capital invertido en la empresa (utilidad/capital invertido). Por su parte, *utilidad neta* es el ingreso neto después de impuestos. *Capital* es la suma del monto invertido en la compañía, es decir, el capital contable más la cantidad adeudada a los acreedores. Definida así, la rentabilidad es el resultado de que los administradores usen eficiente y eficazmente el capital a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Una compañía que usa su capital con eficiencia y eficacia obtiene rendimientos positivos del capital invertido.

El **crecimiento de la utilidad** de una compañía se puede medir por medio del incremento de la utilidad neta al cabo del tiempo. Una compañía puede hacer que sus utilidades aumenten si vende productos en mercados que crecen con rapidez, gana participación de mercado de sus rivales, aumenta la cantidad que vende a sus clientes, se expande en el extranjero o se diversifica de manera rentable en nuevas líneas comerciales. Por ejemplo, entre 1996 y 2005, Dell aumentó su utilidad neta de 531 millones a 3 825 millones de dólares. Lo logró porque la compañía tenía una estructura de costos baja, con lo cual consiguió la participación de mercado de rivales como Gateway, Hewlett-Packard e IBM. Además, toda la industria de las PC creció a un ritmo notable durante este periodo, lo cual elevó aún más las ganancias de Dell.

En conjunto, la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades son los principales impulsores del valor para el accionista (vea los detalles en el apéndice de este capítulo). Para hacer crecer la rentabilidad y las utilidades con el paso del tiempo, los administradores deben formular e implantar estrategias que den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales. Las estrategias de Dell lo hicieron hasta 2005. Como resultado, los inversionistas que compraron acciones de esta empresa el 1 de enero de 1996, a 1.11 dólares cada una, habrían obtenido un rendimiento de 2 700% si las hubieran conservado hasta el 30 de diciembre de 2005, cuando se vendieron a 29.95 dólares cada una. Sin embargo, como se observó en el Caso introductorio, en la actualidad a Dell le resulta cada vez más difícil aumentar sus utilidades y alcanzar una rentabilidad alta. En realidad, las utilidades netas de Dell disminuyeron entre 2005 y 2006. Como resultado, el precio de las acciones bajó a 18.95 en 2006, aunque la compañía sigue siendo muy rentable. Para que aumente el precio por acción, sus administradores necesitan idear estrategias que reactiven el crecimiento de las utilidades, al mismo tiempo que conserven la históricamente alta rentabilidad de la empresa.

Uno de los retos fundamentales que enfrentan los administradores es generar de manera simultánea rentabilidad alta y aumento de las utilidades de la compañía. Las empresas que tienen una rentabilidad alta pero cuyas utilidades no aumentan no serán tan valoradas por los accionistas como aquellas que tienen una rentabilidad alta y un crecimiento de utilidades rápido (vea los detalles en el apéndice de este capítulo). Al mismo tiempo, los administradores deben saber que, si las utilidades crecen pero la rentabilidad disminuye, tampoco será una buena noticia para los accionistas. Lo que ellos quieren ver y lo que los administradores deben intentar ofrecer a través del liderazgo estratégico, es *crecimiento de las utilidades*: es decir, una rentabilidad alta y un aumento sostenido de las utilidades. No es fácil, pero algunas de las empresas de mayor éxito de nuestra época lo han logrado. Entre ellas se puede mencionar a compañías como Microsoft, Intel y Wal-Mart, y cuando menos hasta 2005, Dell.

● **Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía**

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice

que una compañía tiene una **ventaja competitiva** sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. Según lo que se estudió en el Caso introductorio, Dell tuvo una ventaja competitiva importante y sostenida sobre rivales como Gateway y Hewlett-Packard entre 1996 y 2004. Ahora esa ventaja competitiva comienza a disiparse.

Si una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que gane participación de mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de éstos. Por lo tanto, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente. Un **modelo de negocio** es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias. En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o *gestalt*, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía *deben* integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:

- Selecciona a sus clientes
- Define y diferencia sus ofertas de productos
- Crea un valor para sus clientes
- Adquiere y conserva clientes
- Produce bienes o servicios
- Reduce los costos
- Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado
- Organiza actividades internas
- Coordina sus recursos
- Logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad
- Hace crecer el negocio de manera permanente

El modelo de negocio de Dell Computer, por ejemplo, se basa en la idea de que se pueden reducir los costos vendiendo directamente a los clientes sin utilizar un canal de distribución (vea el Caso introductorio). Los ahorros de costos que se obtienen como resultado de este modelo se trasladan a los consumidores en forma de precios más bajos, lo cual ha permitido a Dell obtener la participación de mercado de sus rivales. Con el tiempo, este modelo de negocio ha comprobado ser superior a los modelos establecidos en la industria, basados en la venta de computadoras a través de minoristas.

Dell superó a rivales cercanos —como Gateway, que adoptó el mismo modelo de negocio básico de venta directa— porque implantó el modelo de negocio con más eficacia. Y, lo más importante, aprovechó internet para coordinar la cadena de suministro y para relacionar los pedidos de computadoras con la entrega del inventario de los proveedores, de modo que su inventario rotó con más frecuencia y redujo sus costos.

El modelo de negocio que desarrollan los administradores puede no sólo generar una rentabilidad más alta y, por lo tanto, una ventaja competitiva en algún momento, sino que

también puede ayudar a que, con el tiempo, crezcan las utilidades de la empresa y se maximice el valor para el accionista mientras mantiene e incluso aumenta su rentabilidad. El modelo de negocio de Dell era tan eficiente y eficaz que permitió a la compañía ganar participación de mercado de sus rivales y aumentar sus ganancias con el paso del tiempo.

● Diferencias de desempeño entre industrias

Es importante reconocer que, además de su modelo de negocio y estrategias asociadas, el desempeño de una compañía también se determina por las características de la industria en la que compete. Las industrias se caracterizan por diversas condiciones competitivas. En algunas la demanda crece rápidamente y en otras se contrae. Algunas pueden ser acosadas por el exceso de capacidad y las constantes guerras de precios, otras por el exceso de demanda y el alza de precios. En algunas, el cambio tecnológico puede revolucionar a la competencia. Otras se caracterizan por la carencia de cambios tecnológicos. En algunas industrias, la elevada rentabilidad entre las compañías podría inducir el ingreso de nuevos competidores, con el consiguiente deterioro de los precios y ganancias de la industria. En otras industrias podría ser difícil que entraran empresas nuevas y podrían persistir los periodos de alta rentabilidad durante un tiempo considerable. Las distintas condiciones competitivas que prevalecen en las industrias podrían provocar diferencias de rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Por ejemplo, la rentabilidad promedio podría ser más alta en algunas industrias que en otras porque las condiciones competitivas varían entre ellas.

La figura 1.3 muestra la rentabilidad promedio, medida según el ROIC, entre compañías de diferentes industrias entre 2002 y 2006. El sector farmacéutico vivió una atmósfera competitiva favorable: la demanda de fármacos fue alta y, por lo general, la competencia no se basaba en los precios. En la industria del transporte aéreo sucedió todo lo contrario, pues los precios eran sumamente competitivos. En el capítulo 2 se analiza de manera detallada en qué difieren exactamente las industrias. Por ahora, el punto importante que debe recordar es que la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades de una compañía se determinan mediante dos factores importantes: su éxito relativo en su sector industrial y el desempeño general de su sector con respecto a otras industrias.³

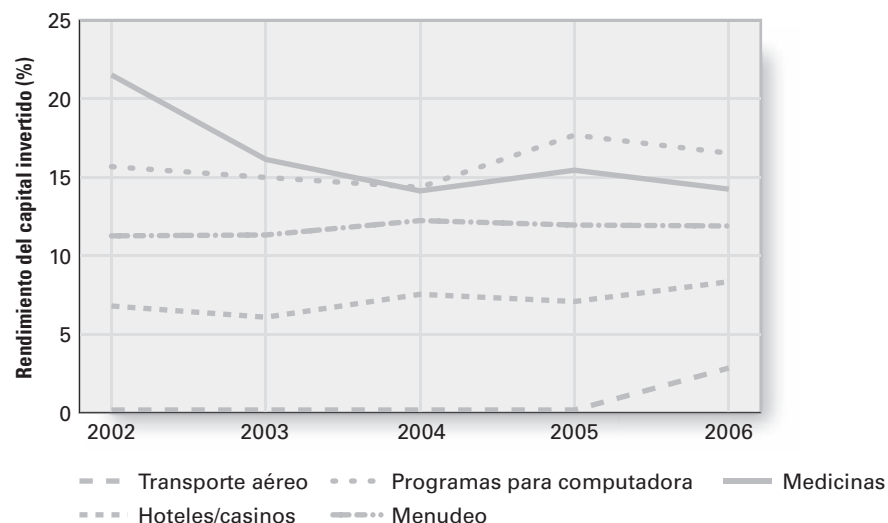
● El desempeño en las empresas sin fines de lucro

Un punto final se refiere al concepto de desempeño superior en el sector sin fines de lucro. Por definición, las empresas sin fines de lucro, como las dependencias gubernamentales, universidades y organizaciones de beneficencia no están en el “negocio” de obtención de utilidades. Aun así, se espera que usen sus recursos con eficiencia y operen con eficacia, y que sus administradores establezcan objetivos para medir su desempeño. La meta de des-

FIGURA 1.3

Rendimiento del capital invertido en industrias seleccionadas, 2002-2006

Fuente: Encuesta de inversión de línea de valor.



empeño de una escuela de negocios podría ser que sus programas se clasifiquen entre las mejores del país. La de una organización de beneficencia podría ser prevenir las enfermedades en niños de países pobres. La meta de desempeño de una dependencia gubernamental podría ser mejorar sus servicios mientras no excedan su presupuesto. Los administradores de empresas sin fines de lucro necesitan establecer estrategias que los lleven a alcanzar dichas metas. Además, deben comprender que compiten entre sí debido a la escasez de recursos, al igual que los negocios. Por ejemplo, las organizaciones de beneficencia compiten por la escasez de donaciones, y sus administradores deben planear y desarrollar estrategias que las conduzcan a un desempeño alto y les permitan mostrar un registro de seguimiento para cumplir con las metas de desempeño. Una estrategia exitosa da a los benefactores potenciales un mensaje convincente sobre las razones por las cuales deben contribuir con más donaciones. Por lo tanto, la planeación y el pensamiento estratégicos son tan importantes para los administradores del sector sin fines de lucro como para los administradores de empresas que tratan de lograr utilidades.

Administradores de estrategia

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. Las estrategias que permitieron que Dell tuviera tanto éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como “la empresa”: fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Michael Dell y los administradores que contrató. El éxito de esta organización, al igual que el de cualquier compañía, se basó principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñaron su función estratégica. En esta sección el enfoque se centra en las funciones estratégicas de diferentes administradores. Después se analizará el liderazgo estratégico, que se refiere a la forma en que los administradores pueden conducir eficazmente el proceso de preparación de estrategias.

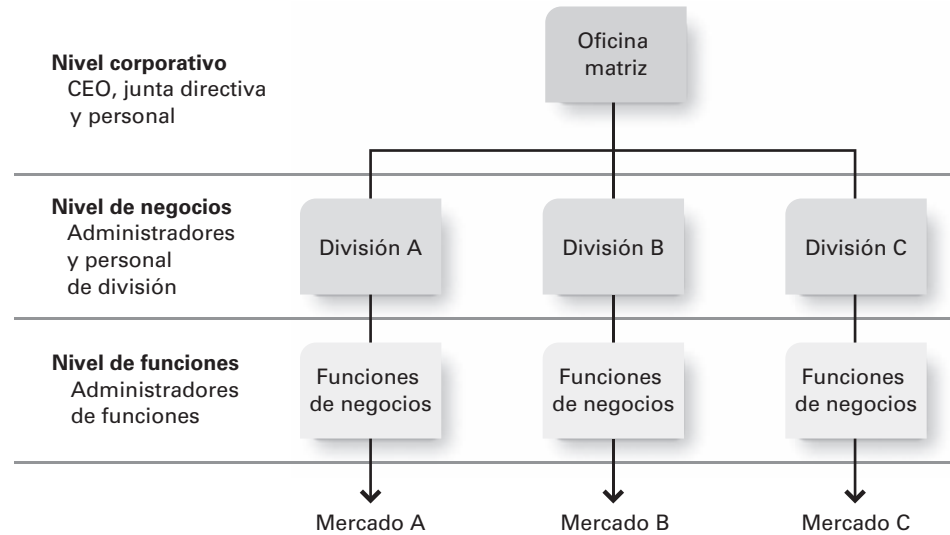
En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: **administradores generales**, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los **administradores de funciones**, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para manejar cada uno de ellos. En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de los administradores generales es la salud de toda la compañía o división bajo su mando; tienen la responsabilidad de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición. La figura 1.4 muestra la organización de una **compañía multidivisional**, es decir, una empresa que comprende varios negocios y ha creado una división independiente que maneja cada uno de ellos. Como se puede ver, existen tres niveles administrativos principales: corporativo, de negocio y de funciones. Los administradores generales se encuentran en los dos primeros niveles, aunque su función estratégica difiere según su esfera de responsabilidad.

- **Administradores corporativos** El nivel de administración corporativo se compone del director general o *Chief Executive Officer* (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas

FIGURA 1.4

Niveles de gestión estratégica



personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. El director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los *administradores corporativos* es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización. Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización.

Un ejemplo de este tipo de empresa es General Electric. GE tiene actividades en una amplia variedad de sectores, que incluyen equipo de iluminación, los principales aparatos electrodomésticos, equipo de transporte y motores, turbinas generadoras, servicios de construcción e ingeniería, electrónica industrial, sistemas médicos, aeroespaciales, motores para aviones y servicios financieros. Las principales responsabilidades estratégicas de su director general, o CEO, Jeffrey Immelt, son establecer metas estratégicas en general, asignar recursos entre las diferentes áreas de negocios, decidir si la empresa debe ceder activos de cualquiera de sus negocios y determinar si debe adquirir nuevos. En otras palabras, depende de Immelt desarrollar estrategias que incluyan a cada uno de los negocios; entre sus responsabilidades se encuentra construir y manejar la cartera corporativa de los negocios para maximizar la rentabilidad corporativa.

No tiene, como responsabilidad específica, desarrollar estrategias para competir en las áreas de negocio individuales, como los servicios financieros. El desarrollo de dichas estrategias es responsabilidad de los administradores generales de estas divisiones, o *administradores de negocio*. Sin embargo, Immelt tiene la responsabilidad de comprobar el pensamiento estratégico de los administradores de empresas para asegurarse de que apliquen modelos y estrategias de negocios sólidos que contribuyan a maximizar la rentabilidad a largo plazo de GE, preparar y motivar a dichos administradores, recompensarlos por alcanzar o superar las metas y responsabilizarlos en caso de mal desempeño.

Los administradores corporativos también son un enlace entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios de ella (los accionistas). Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas.⁴ Es su responsabilidad asegurar que las estrategias corporativas y de negocios que aplica la compañía sean congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que finalmente los accionistas responsabilicen al director general.

- **Administradores de negocio** Una **unidad de negocios** es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores generales de empresas se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular. En GE, una meta corporativa importante es lograr el primer lugar, o el segundo, en cada negocio en el que compite la corporación. De esta forma, los administradores generales de cada división aplican a sus divisiones los detalles de un modelo de negocio congruente con este objetivo.

- **Administradores de funciones** Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio.
 Por ejemplo, en el negocio aeroespacial de GE, los administradores de manufactura son responsables de desarrollar estrategias de manufactura congruentes con los objetivos corporativos. Además, deben proporcionar la mayoría de la información que permita a los administradores generales corporativos y de empresa formular estrategias realistas y alcanzables. En realidad, como están más cerca del cliente que el típico administrador general, los administradores funcionales pueden generar ideas importantes que subsecuentemente se convertirán en estrategias importantes para la compañía. Por lo tanto, es fundamental que los administradores generales escuchen con atención las ideas de sus administradores funcionales. Otra gran responsabilidad de estos últimos es la implantación de estrategias: la ejecución de los planes corporativos y de negocios.

El proceso de preparación de estrategias

A continuación se pondrá atención al proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso.⁵ Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa. Como se presenta en el capítulo, con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias.

- **Modelo del proceso de planeación estratégica** El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:
 1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización. Estas medidas se presentan en la figura 1.5 (que también se puede ver como un plan para el resto del libro).

Cada medida propuesta en la figura 1.5 constituye un paso secuencial del proceso de planeación estratégica. En el paso 1, cada ronda o ciclo de este proceso comienza con una declaración de la misión corporativa y las principales metas de la organización. Esta declaración se conforma de acuerdo con el modelo de negocio de la compañía. La declaración de la misión es anterior a la creación del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y opción estratégica. El proceso de preparación de estrategias concluye con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, de y los sistemas de control para implantar la estrategia que elija la organización. Este capítulo estudia cómo seleccionar una misión corporativa y elegir las principales metas. Otras partes de la planeación estratégica se reservan para capítulos posteriores, como se muestra en la figura 1.5.

Algunas organizaciones atraviesan cada año por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica. Esto no necesariamente significa que los administradores elijan una estrategia nueva cada doce meses. En muchos casos, el resultado sólo implica modificar y reafirmar una estrategia y estructura ya establecida. Por lo regular, los planes estratégicos que se generan durante el proceso de planeación consideran un periodo de uno a cinco años con la posibilidad de actualizarlos o redefinirlos cada año. En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual se usan como insumo del proceso presupuestario del año próximo, de modo que la planeación estratégica se emplea para decidir la asignación de recursos en la organización.

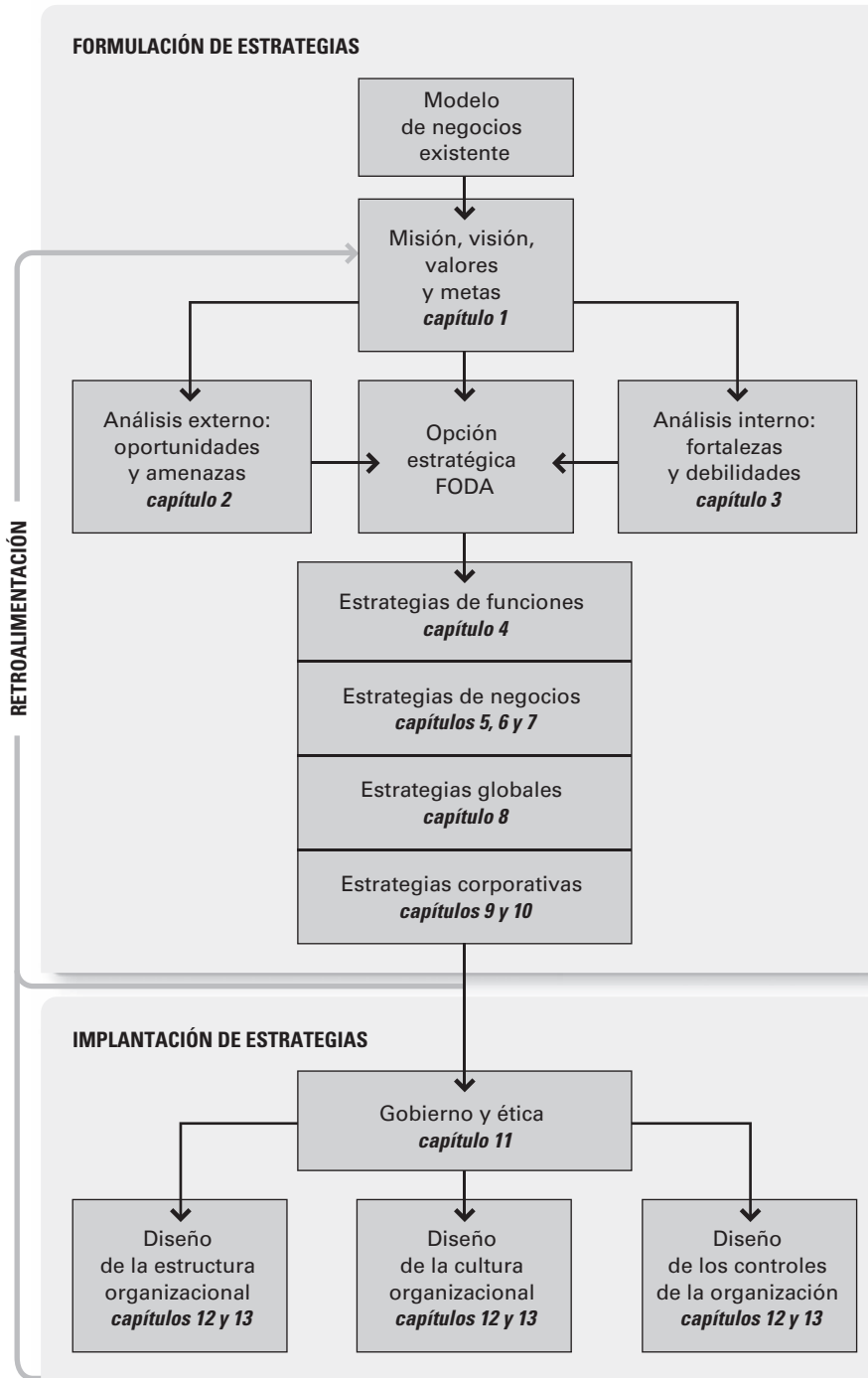
● Declaración de la misión

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

Misión La **misión** describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”.⁶ En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores. En su declaración de misión, Ford Motor Company se describe como una compañía “apasionadamente comprometida con ofrecer movilidad a las personas alrededor del mundo... Nos anticipamos a las

FIGURA 1.5

Principales componentes del proceso de planeación estratégica



necesidades del consumidor y ofrecemos productos y servicios excelentes que mejoran la vida de las personas”.⁷ En pocas palabras, la misión de Ford es ser una compañía que existe para satisfacer las necesidades de movilidad personal del consumidor. Ambas misiones se enfocan en las necesidades del consumidor que la compañía trata de satisfacer en lugar de hacerlo en los productos en particular (imágenes y movilidad personal en vez de película o cámaras convencionales y automóviles). Son misiones orientadas hacia el cliente más que hacia los productos.

FIGURA 1.6

Definición de negocio

Fuente: D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), p. 7.



Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”⁸ Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).⁹ La figura 1.6 ilustra estas dimensiones.

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio *orientado hacia el cliente* en vez de estar *orientado hacia el producto*. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface. Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda.

Debido a que ayuda a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada hacia el cliente también puede facilitar que las compañías capitalicen los cambios que se presenten en su ambiente. Además puede ayudar a responder la pregunta “¿cuál será nuestro negocio?” La declaración de la misión de Kodak —ofrecer a los “*clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes*”— está orientada hacia los clientes y enfocada en las necesidades de éstos en lugar de concentrarse en un producto (o solución) en particular que satisface dichas necesidades, como el procesamiento químico de la película. Por este motivo, ayuda a dirigir las inversiones actuales de Kodak hacia la tecnología de procesamiento digital de imágenes, que empieza a reemplazar el negocio tradicional basado en el procesamiento químico de la película.

En muchas ocasiones las compañías han pasado por alto la necesidad de orientar hacia el cliente la visión de su negocio. La historia está llena de los despojos de corporaciones una vez grandes que no definieron su negocio o lo hicieron incorrectamente, por lo

que al final se debilitaron y quebraron. En las décadas de 1950 y 1960, muchas fábricas de equipos de oficina como Smith Corona y Underwood definieron que su negocio era la producción de máquinas de escribir. Esta definición orientada hacia el producto hizo caso omiso del hecho de que en realidad estaban en el negocio de satisfacer las necesidades de procesamiento de información de los clientes. Desafortunadamente para estas compañías, cuando salió al mercado una tecnología nueva que satisfacía mejor las necesidades de procesamiento de información de los clientes (computadoras) se desplomó la demanda de máquinas de escribir. La última gran compañía de máquinas de escribir, Smith Corona, quebró en 1996, víctima del éxito de la tecnología de procesamiento de textos mediante computadora.

En contraste, IBM previó correctamente el rumbo de su negocio. En la década de 1950 esta firma era líder en la fabricación de máquinas de escribir y equipo de tabulación mecánica basado en la tecnología de perforación de tarjetas. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus competidores, IBM definió su negocio como *ofrecer un medio de procesamiento y almacenamiento de información*, en vez de sólo proveer equipo de tabulación mecánica y máquinas de escribir.¹⁰ Dada esta definición, parecen lógicos los desplazamientos subsecuentes de la compañía hacia computadoras, sistemas de software, sistemas de oficina e impresoras.

Visión La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa.

VALORES Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva¹¹ (en el capítulo 12 se analiza a fondo el tema de la cultura organizacional). Por ejemplo, Nucor Steel es una de las acerías más productivas y rentables del mundo. Su ventaja competitiva se basa de manera parcial en la productividad sumamente elevada de su fuerza laboral, la cual, afirma la compañía, es el resultado directo de sus valores culturales, los cuales, a su vez, determinan el trato a sus empleados. Sus valores son:

- “La gerencia está obligada a administrar Nucor de tal forma que los empleados tengan la oportunidad de ganar un sueldo acorde con su productividad.”
- “Los empleados deben tener la confianza de que, si hacen bien su trabajo, mañana tendrán empleo.”
- “Los empleados deben tener el derecho de ser tratados justamente y deben creer que así será.”
- “Los empleados deben poder reclamar cuando consideren que se les trata injustamente.”¹²

En Nucor, los valores que se enfocan en recompensar el desempeño, la seguridad en el trabajo y el trato justo a los empleados generan una atmósfera que conduce a una elevada productividad laboral. Esto, a cambio, ayuda a que la empresa tenga una de las estructuras de costos más bajas de la industria, lo cual explica la rentabilidad de la compañía en un negocio muy competitivo en cuanto a los precios.

En un estudio de valores organizacionales se identificó un conjunto de valores asociados con organizaciones de alto desempeño que ayuda a las compañías a lograr un desempeño financiero superior a través de la influencia en el comportamiento de los empleados.¹³ Entre estos valores se destacaban el respeto por los intereses de los accionistas organizacionales clave: individuos o grupos que tienen un interés, demanda o participación en la compañía, en lo que hace y con qué nivel de eficiencia.¹⁴ Este grupo incluye accionistas, tenedores de bonos, empleados, clientes, las comunidades en las que opera el negocio y el público en general. El estudio demostró que el profundo respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas estaba relacionado con el alto desempeño.¹⁵ En la investigación también se comprobó que el fomento de un comportamiento de liderazgo y emprendedor en los administradores de nivel intermedio y bajo y la disponibilidad para apoyar los esfuerzos de cambio en la organización contribuyeron a un alto desempeño. Además, se observó que entre las compañías que constantemente hacían hincapié en dichos valores en toda su organización se destacaban Hewlett-Packard, Wal-Mart y PepsiCo. El mismo estudio identificó los valores de compañías con un desempeño deficiente, los cuales, como podría esperarse, *no* se expresan en sus declaraciones de misión, a saber: 1) arrogancia, en especial ante las ideas que provienen del exterior de la compañía; 2) falta de respeto hacia los accionistas clave, y 3) un historial de resistencia a los esfuerzos de cambio y “represión” a los administradores de nivel intermedio e inferior que mostraban “demasiado liderazgo”. General Motors es ejemplo de una organización de este tipo. Según los investigadores, un administrador de nivel intermedio o inferior que demostraba demasiado liderazgo e iniciativa no recibía ascensos.

METAS PRINCIPALES Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características:¹⁶

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.¹⁷
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores.

Como ya se observó, a pesar de que la mayoría de las compañías operan con una variedad de metas, el objetivo central de casi todas las corporaciones es maximizar el rendimiento de los accionistas, para lo cual se requiere de una elevada rentabilidad y un crecimiento sostenido de las utilidades. Por lo tanto, la mayoría de las compañías operan con metas que tienen primordialmente en cuenta estos dos aspectos. Sin embargo, es importante que los administradores ejecutivos no cometan el error de hacer demasiado hincapié en la rentabilidad actual en detrimento de la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad a largo plazo.¹⁸ Un entusiasmo exagerado en la búsqueda de maximizar el ROIC a corto plazo puede ser un estímulo para algunas acciones gerenciales mal encauzadas, como recortar los gastos que no se consideren esenciales en ese momento, por ejemplo, gastos de investigación y desarrollo, mercadotecnia y nuevas inversiones de capital. Aun cuando el recorte del gasto corriente aumenta la rentabilidad actual, la subinversión resultante, la falta de innovación y el deterioro de la mercadotecnia pueden poner en riesgo la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad a largo plazo. Estos gastos son vitales si una compañía ha establecido su misión a largo plazo y sostiene su ventaja competitiva y rentabilidad al paso del tiempo. A pesar de estas consecuencias negativas, los administradores pueden tomar dichas decisiones porque tal vez no se perciben de inmediato los efectos adversos de este tipo de orientación y durante algunos años no son evidentes para los accionistas o porque están bajo demasiada presión para llegar a las metas de rentabilidad a corto plazo.¹⁹ También vale la pena tomar en cuenta que las presiones para maximizar la rentabilidad a corto plazo puede obligar a que los administradores actúen de manera poco ética. Parece que esta situación fue la que se presentó a finales de la década de 1990 en Enron Corporation, Tyco, WorldCom y Computer Associates, cuyos administradores inflaron sistemáticamente las utilidades mediante la manipulación de las cuentas financieras para tergiversar el verdadero desempeño de las empresas ante los accionistas (el capítulo 11 contiene un análisis detallado de estos temas).

A fin de protegerse de un comportamiento cortoplacista, los administradores tienen que asegurarse de fijar metas cuyo logro incremente el desempeño y la competitividad de la empresa a largo plazo. Las metas a largo plazo se relacionan con temas como desarrollo del producto, satisfacción del cliente y eficiencia, y se concentran en objetivos específicos tales como productividad de los empleados y el capital, calidad del producto, innovación, así como en satisfacción y servicio al cliente. Por ejemplo, en Dell Computer la meta de reemplazar el inventario con información tiene por objetivo concentrar la atención de la administración en lo que se puede hacer para aumentar la rotación del inventario y, de ese modo, reducir los costos.

- **Análisis externo** El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. La sección Estrategia en acción 1.1 describe la forma en que un análisis de las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo condujo a un cambio estratégico en Time Inc.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país,

expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria. El análisis externo se estudia con detalle en el capítulo 2.

Estrategia en acción

1.1

Análisis estratégico en Time Inc.

Time Inc., la división de edición de revistas del conglomerado de medios Time Warner, tiene una historia venerable. Algunos títulos de sus revistas son *Time*, *Fortune*, *Sports Illustrated* y *People*, durante mucho tiempo líderes en sus respectivas categorías. Sin embargo, a mediados de la década de 2000, Time Inc. reconoció que necesitaba cambiar su estrategia. En 2005, la circulación de *Time* había disminuido 12%; *Fortune*, 10%, y *Sports Illustrated*, 17%.

Un análisis externo reveló lo que ocurría. Los lectores de las revistas de Time estaban envejeciendo. Cada vez más, los lectores jóvenes obtenían lo que buscaban en la web, lo cual era una *amenaza* para Time Inc., porque su oferta en la web no era fuerte, y una *oportunidad* porque si presentaba las ofertas correctas, Time Inc. podría capturar a este público. Time comprendió también que el dinero para publicidad migraba rápidamente a la web, y si la compañía quería capturar una participación, sus ofertas en ella tendrían que ser tan buenas como sus ofertas impresas.

Un análisis interno reveló por qué, a pesar de numerosos intentos, Time no había podido capitalizar las oportunidades ofrecidas por el surgimiento de la web. Aunque Time tenía *fortalezas* tremendas, como marcas poderosas y gran capacidad para generar información, el desarrollo de sus ofertas en la web había sido obstaculizado por una *debilidad* seria: una cultura editorial que consideraba la publicación en la web como agua estancada. Por ejemplo, en *People*, la operación en línea se consideraba “como una luna lejana”, según la editora administrativa Martha Nelson. A los administradores de Time Inc. también les preocupaba que las ofertas en la web debilitaran las ofertas impresas y ayudaran a acelerar la disminución de la circulación de revistas, con consecuencias financieras fatales para la compañía. Como resultado de esta cultura, los esfuerzos para trasladar las publicaciones a la web no recibían financiamiento suficiente o eran obstaculizadas por la falta de atención y compromiso de la administración.

Fue Martha Nelson, de *People*, quien en 2003 señaló el camino a la empresa. Su *estrategia* para superar la *debilidad* de

Time Inc. y aprovechar mejor las *oportunidades* en la web, comenzó con la fusión de las salas de redacción de las ediciones impresa y en línea de *People*, con lo cual ya no había diferencias entre ellas. Después, relanzó el sitio en línea de la revista, efectuó compromisos editoriales importantes con la publicación en la web, declaró que el contenido original debía aparecer en la web, e hizo hincapié en la importancia de darle vida al lugar y obtener ingresos por publicidad. Durante los dos años siguientes, las visitas a las páginas en People.com aumentaron 500%.

Ann Moore, director general o CEO de Time Inc., formalizó esta estrategia en 2005 al establecer que todas las ofertas impresas debían seguir el ejemplo de People.com, integrar las salas de redacción impresa y en línea e invertir significativamente más recursos en la publicación en la web. Para concretar este movimiento, Time contrató a varios *bloggers* reconocidos con el fin de que colaboraran en sus publicaciones en línea. La meta de la estrategia de Moore era neutralizar la *debilidad* cultural que en el pasado había obstaculizado los esfuerzos en línea de Time Inc. y orientar los recursos hacia la publicación en la web.

En 2006, Time realizó otro movimiento estratégico diseñado para aprovechar las oportunidades vinculadas con la web cuando se asoció con el canal de noticias de tiempo completo CNN y colocó todas sus revistas de finanzas en un sitio exclusivo de los asociados, CNNMoney.com. El sitio, que ofrece acceso gratuito a *Fortune*, *Money* y *Business 2.0*, pronto llegó al tercer puesto de los sitios web de finanzas en línea, detrás de Yahoo Finance y MSN. Luego se encaró el rediseño del sitio web de *Sports Illustrated*, que incorporó descargas de videos para iPods y teléfonos celulares.

Para culminar el cambio de la publicación centrada en la web, a fines de 2006 Time anunció otro cambio de estrategia: vendería dieciocho títulos de revistas que, aunque tenían un buen desempeño, no parecían atraer mucho en la web. Ann Moore declaró que, como parte de su estrategia, Time Inc. concentraría su energía, recursos e inversiones en las marcas más grandes y más rentables de la compañía, aquellas que habían mostrado capacidad para atraer públicos grandes en formato digital.^a

● **Análisis interno** El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. Por ejemplo, como se describe en Estrategia en acción 1.1, un análisis interno en Time Inc. reveló que aunque la compañía tenía marcas muy conocidas como *Fortune*, *Money*, *Sports Illustrated* y *People* (todas ellas fortalezas), y una sólida capacidad para generar informes (otra fortaleza), padecía falta de compromiso editorial para con las publicaciones en línea (una debilidad). En el capítulo 3 se considera el análisis interno.

● **Análisis FODA y modelo de negocio** El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (*strengths*), las debilidades (*weaknesses*), las oportunidades (*opportunities*) y las amenazas (*threats*) se conoce como **análisis FODA**²⁰ (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

En Time Inc., los administradores vieron el cambio a facilidad de lectura en la web como una *oportunidad* que debían aprovechar pero también como una *amenaza* para las revistas impresas que ya publicaban. Reconocieron que las marcas reconocidas de Time y la gran capacidad para generar informes eran *fortalezas* que debían funcionar bien en línea, pero que una cultura editorial que subestimaba la publicación en línea era una *debilidad* que debía resolverse. Algunas *estrategias* que propusieron los administradores de la firma fueron combinar las salas de redacción de los productos impresos y en línea para eliminar las diferencias entre ellos, invertir recursos financieros cuantiosos en los sitios en línea y establecer una sociedad con CNN, la cual ya tenía una fuerte presencia en línea.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que *intensifique*, *adecue* o *combine* mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La *estrategia de funciones*, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. Las estrategias de funciones se analizan en el capítulo 4.
- La *estrategia de negocio*, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna *combinación* de éstas. En los capítulos 5, 6, y 7 se revisan las estrategias de negocio.
- La *estrategia global* se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. En el capítulo 8 se estudia la estrategia global.
- La *estrategia corporativa* responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? En los capítulos 9 y 10 se repasa la estrategia corporativa.

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Además, como se explica más adelante en este libro, las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores. Por ejemplo, cuando Microsoft entró en el sector de los videojuegos con su propuesta de Xbox, tuvo que decidirse por el mejor modelo de negocio para competir en este mercado. La empresa recurrió a un análisis tipo FODA para comparar las alternativas y elegir un modelo de negocio “de rastrillo y navajas” de acuerdo con el cual el precio de la consola Xbox se fijó muy abajo para generar ventas (el “rastrillo”), mientras que las ganancias se obtienen de las regalías sobre la venta de los juegos para Xbox (las “navajas”).

- **Implantación estratégica**

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma. Del capítulo 4 al 10 se analizan con detalle éstos y otros temas.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética. En el capítulo 11 se expone el tema de gobierno y ética, en el capítulo 12 se analiza la estructura de la organización, la cultura y los controles que se requieren para implantar las estrategias de negocio, y en el capítulo 13 se estudian la estructura, la cultura y los controles que se necesitan para implantar las estrategias corporativas.

- **Circuito de retroalimentación**

El circuito de retroalimentación de la figura 1.5 indica que la planeación estratégica es constante: nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo. En esencia, esto es lo que ocurrió en Time Inc. (vea Estrategia en acción 1.1). Esto puede ser lo que ocurre ahora en Dell Computer (consulte el Caso introductorio). El modelo de negocio de Dell, que funcionó bien durante mucho tiempo, ahora parece tambalearse, y para reestablecer su ventaja competitiva en la industria de las computadoras personales, es probable que sus administradores tengan que hacer cambios estratégicos.

Estrategia como proceso inesperado

El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional. En resumen, abogan por una visión alternativa de la preparación estratégica.²¹

- **Preparación de estrategias en un mundo imprevisible**

Los críticos de los sistemas de planeación formal sostienen que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el que los eventos de baja probabilidad pueden tener un efecto fundamental e imprevisible en los resultados.²² Afirman que, en dichas circunstancias, hasta el plan estratégico mejor pensado está propenso a fracasar debido a un cambio rápido e imprevisto. En un mundo imprevisible, tener la capacidad de responder de inmediato a las circunstancias cambiantes y alterar de manera acorde las estrategias de la organización tiene su recompensa. Por ejemplo, el espectacular ascenso de Google, con su modelo de negocio basado en ingresos obtenidos de los vínculos de publicidad asociados con los resultados de una búsqueda (el modelo de negocio conocido como pago por clic), alteró la industria de la publicidad en línea en 2003-2004. Nadie previó ni planeó este descubrimiento, pero todos tuvieron que reaccionar y hacerlo rápido. Empresas con una fuerte presencia publicitaria en línea, entre ellas Yahoo.com y la red MSN de Microsoft, cambiaron rápidamente sus estrategias para enfrentar la amenaza que representaba Google. Específicamente, estas dos compañías desarrollaron motores de búsqueda propios y copiaron el modelo de negocio de pago por clic de Google. Según los críticos de los sistemas formales, no es posible aplicar un método flexible de preparación de estrategias en el marco de un proceso de planeación estratégica tradicional, acorde con el supuesto implícito de que deben revisarse las estrategias de la organización sólo durante el ejercicio anual de planeación estratégica.

- **Acción autónoma: las estrategias de los administradores de más bajo nivel**

Otra crítica al modelo de planeación racional de la estrategia es que se otorga demasiada importancia a la función directiva, en particular al director general o CEO.²³ Una visión alternativa que ha adquirido gran aceptación es que los administradores muy comprometidos con una organización pueden ejercer, y de hecho con frecuencia lo hacen, una influencia profunda en la dirección estratégica de la empresa.²⁴ En un intercambio de correspondencia con Robert Burgelman, de la Universidad de Stanford, Andy Grove, ex CEO de Intel, se percató de que muchas de las decisiones estratégicas importantes de su empresa no las iniciaban los administradores superiores, sino la **acción autónoma** de administradores de niveles más bajos muy comprometidos con la empresa que, por iniciativa propia, formulaban nuevas estrategias y trataban de convencer a los administradores de niveles superiores para que alteraran las prioridades estratégicas que habían fijado.²⁵ Estas decisiones estratégicas incluían la decisión de salir de un mercado importante (el mercado del chip de memoria DRAM) y desarrollar cierta clase de microprocesadores (microprocesadores basados en RISC) en contraste directo con la estrategia establecida por los administradores superiores de Intel. Asimismo, el prototipo de otro producto de Microsoft, el sistema de videojuego Xbox, fue desarrollado por iniciativa propia de cuatro empleados de ingeniería de más bajo nivel. Después, presionaron con éxito a los administradores superiores para que dedicaran recursos a la comercialización de su prototipo. Otro ejemplo famoso de una acción autónoma, en este caso en Starbucks, se presenta en Estrategia en acción 1.2.

La acción autónoma puede ser particularmente importante para que las compañías establecidas manejen la incertidumbre generada por la llegada de una nueva tecnología ra-

Estrategia en acción

1.2

El negocio musical de Starbucks

Cualquiera que entre en Starbucks no puede evitar observar que, además de diversas opciones de café y alimentos, la compañía también vende CD de música. En la actualidad casi todas las tiendas Starbucks tienen exhibidores para unos veinte CD. Los informes sugieren que cuando Starbucks decide incluir un CD, suele estar entre los cuatro principales minoristas que lo venden. Lo interesante de su participación en la venta de música al menudeo es que no fue el resultado de un proceso de planeación formal. El asunto comenzó a fines de la década de 1980, cuando Tim Jones, entonces administra-

dor de un Starbucks en la Universidad en Seattle, comenzó a llevar sus propias cintas de compilaciones de música a la tienda para escucharlas allí. Pronto Jones recibió solicitudes de copias de los clientes. Ante ello, se comunicó con el director general Howard Schulz y le sugirió que Starbucks vendiera su propia música. Al principio, Schulz se mostró escéptico, pero después de repetidos esfuerzos de cabildeo por parte de Jones, aceptó la sugerencia. Hoy, Starbucks no sólo vende CD sino que avanza hacia las descargas de música con sus tiendas Starbucks "Hear Music", donde los clientes escuchan música de un acervo de 200 000 canciones de Starbucks mientras saborean sus bebidas y queman sus propios CD.^b

dical que cambia el paradigma dominante en una industria.²⁶ Por lo general, los directores ascienden a la preeminencia por ejecutar de manera satisfactoria la estrategia establecida por una empresa. Por lo tanto, tal vez tengan un compromiso emocional con el *statu quo* y con frecuencia no pueden ver los aspectos desde una perspectiva diferente. En este sentido, son una fuerza conservadora que promueve la inercia. Sin embargo, es menos probable que los administradores de niveles más bajos tengan el mismo compromiso con el *statu quo* y que tengan más que ganar si promocionan nuevas tecnologías y estrategias. Pueden ser los primeros en reconocer nuevas oportunidades estratégicas y presionar para lograr un cambio estratégico. Tal como se describe en Estrategia en acción 1.3, esto es lo que ocurrió con la correduría de bolsa que ofrece descuentos, Charles Schwab, que en la década de 1990 tuvo que adecuarse a la aparición de internet.

- **Hallazgos fortuitos y estrategia**

La historia de los negocios está llena de ejemplos de hechos accidentales que orientan a las compañías hacia nuevas y rentables direcciones. Lo que estos ejemplos sugieren es que muchas estrategias exitosas no son el resultado de planes bien pensados sino de eventos fortuitos, es decir, de toparse inesperadamente con cosas buenas. Algo así ocurrió en 3M durante la década de 1960. En ese entonces, la empresa producía fluorocarbonos para su venta como líquidos refrigerantes en equipos de aire acondicionado. Un día, una investigadora que trabajaba con dicho compuesto en un laboratorio de 3M derramó un poco del líquido en sus zapatos. Ese mismo día, más tarde, cuando se le derramó café en los zapatos, observó con interés que la bebida se convirtió en pequeñas gotas que se escurrían sobre la superficie de los zapatos sin dejar ninguna mancha. De este fenómeno extrajo una brillante conclusión: el líquido con base de fluorocarbono podría resultar útil para proteger las telas de manchas de líquidos y de ahí nació la idea de Scotch Guard. Después, este producto se convirtió en uno de los más rentables de 3M y orientó a la compañía hacia el negocio de la protección de telas, un área en la que nunca había pensado participar.²⁷

Los descubrimientos y eventos fortuitos pueden abrir toda clase de caminos rentables para una compañía. Sin embargo, algunas empresas han dejado pasar oportunidades rentables porque los descubrimientos o eventos fortuitos no eran congruentes con su idea anterior (planeada) de lo que debía ser su estrategia. En uno de los ejemplos clásicos de dicha miopía, hace un siglo, la compañía telegráfica Western Union rechazó la oportunidad de

Estrategia en acción

1.3

Un cambio estratégico en Charles Schwab

A mediados de la década de 1990, Charles Schwab era la correduría de bolsa con descuentos más exitosa del mundo. Durante veinte años había arrebato participación a corredurías de tiempo completo, como Merrill Lynch, pues ofrecía grandes descuentos en las comisiones que se cobran por la venta de acciones. Aunque Schwab tenía una red nacional de sucursales, casi todos los clientes realizaban sus operaciones mediante un sistema telefónico llamado Telebroker. Otros utilizaban el software patentado en línea, Street Smart, el cual tenía que ser adquirido en Schwab. Era un modelo de negocio que funcionaba bien, hasta que llegó E*Trade.

E*Trade era una correduría con descuentos fundada en 1994 por Bill Porter, físico e inventor, que pretendía aprovechar la oportunidad creada por la rápida aparición de la World Wide Web (www). E*Trade lanzó el primer sitio web dedicado al comercio en línea. Como no tenía sucursales, corredores ni un sistema telefónico para recabar pedidos, su estructura de costos era muy baja. Los clientes comercializaban acciones en el sitio web de la compañía. Debido a su estructura de bajo costo, E*Trade podía anunciar una comisión general de 14.95 dólares por operación, una cifra mucho más baja que la comisión promedio de Schwab, que en esa época era de 65 dólares. Desde el principio fue evidente que E*Trade y otras corredurías en línea, como Ameritrade, que surgió poco después, representaban una amenaza directa para Schwab. No sólo sus estructuras de costos y sus tarifas por operación eran considerablemente más bajas que las de Schwab, sino que la facilidad, velocidad y flexibilidad para comercializar acciones por la web hizo que el software Street Smart, de Schwab, mostrara sus limitaciones y que su sistema telefónico se volviera obsoleto.

En el interior de Schwab, William Pearson, un joven especialista en programas de computadora que había trabajado en el desarrollo de Street Smart, observó de inmediato la fuerza de transformación de la web. Pearson pensaba que Schwab necesitaba desarrollar su propio programa basado en la web y hacerlo rápido. No obstante, por más que lo intentaba, Pearson no captaba la atención de su supervisor. Hizo la prueba con otros ejecutivos, pero encontró que era difícil obtener apoyo. Por último se acercó a Anne Hennegar, ex administrador de Schwab que ahora trabajaba como consultora para la compañía. Hennegar sugirió que Pearson se reuniera con Tom Seip, vicepresidente ejecutivo de Schwab conocido por su capacidad para pensar de manera poco convencional. Hennegar abordó a Seip a nombre de Pearson, quien le respondió afirmativamente y le pidió que organizara una reunión. Hennegar y Pearson estaban impacientes por reunirse con Seip, pero, para su sorpresa, quienes llegaron fueron Charles Schwab, su director operativo, David Pottruck y los vicepresidentes a cargo de las áreas de planeación estratégica y correduría electrónica.

A medida que el grupo observaba la presentación de Pearson sobre el aspecto y el funcionamiento de un sistema basado en la web, se emocionaba cada vez más. Para los presentes, era evidente que un sistema con estas características, con información en tiempo real, personalización e interactividad podía impulsar el compromiso de Schwab por otorgar facilidades a sus clientes. Al final de la reunión, Pearson recibió autorización para comenzar a trabajar en el proyecto. Un año después, Schwab lanzó su propia oferta basada en la web, eSchwab, la cual permitió a sus clientes realizar operaciones bursátiles por una comisión fija y económica. eSchwab se convirtió en el núcleo de la oferta de la empresa y le permitió enfrentar la competencia de corredurías con descuento como E*Trade.^c

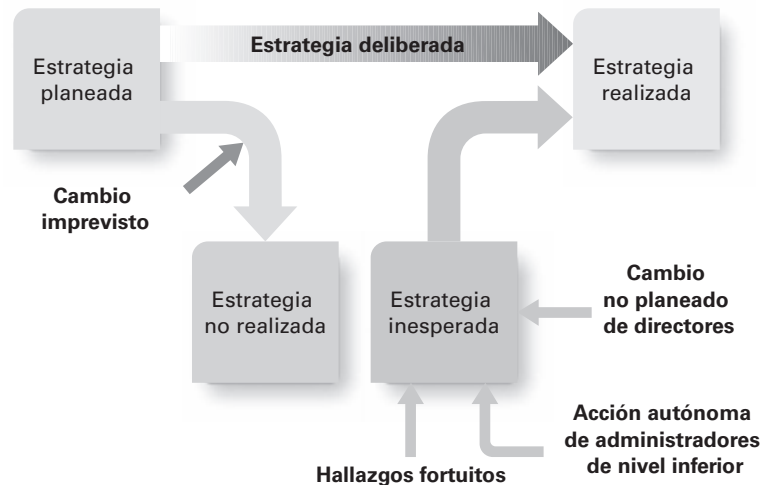
comprar los derechos de un invento de Alexander Graham Bell. El invento era el teléfono, una tecnología que posteriormente provocó que el telégrafo se volviera obsoleto.

- **Estrategias deliberadas e inesperadas**

El modelo de desarrollo de estrategias de Henry Mintzberg proporciona una visión más completa de lo que realmente es una estrategia. Según este modelo, que se presenta en la figura 1.6, la estrategia que lleva a cabo una compañía es el producto de cualquier estrategia planeada que se pone en práctica (las estrategias deliberadas de la compañía) y de una estrategia no planeada o inesperada. Según Mintzberg, muchas estrategias planeadas no se implantan debido a los cambios impredecibles en el ambiente (que no se toman en cuenta). Las estrategias inesperadas son las respuestas no planeadas ante circunstancias imprevistas. Surgen de la acción autónoma de administradores muy comprometidos con

FIGURA 1.7**Estrategias inesperadas y deliberadas**

Fuente: Adaptación de H. Mintzberg y A. McGugh, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, núm. 2, junio de 1985.



descubrimientos o eventos fortuitos o de un giro estratégico no planeado de los directores en respuesta a cambios en las circunstancias. No son el producto de mecanismos formales de planeación.

Mintzberg sostiene que, con frecuencia, las estrategias inesperadas tienen éxito y pueden ser más adecuadas que las estrategias deliberadas. Richard Pascale describió que este fue el caso de la entrada de Honda Motor Co. en el mercado de motocicletas de Estados Unidos,²⁸ cuando varios ejecutivos de la empresa llegaron a Los Ángeles desde Japón en 1959 para iniciar operaciones en Estados Unidos. Su objetivo original (estrategia deliberada) era enfocarse en la venta de motos de 250 y 350 cc para entusiastas de la motocicleta en vez de las motocicletas de 50 cc que eran un gran éxito en Japón. Su instinto les dijo que las Honda 50 no eran adecuadas para el mercado estadounidense, en el que todo era más grande y de mayor lujo que en su país de origen.

Sin embargo, las ventas de las motos de 250 cc y 350 cc eran lentas y las motocicletas padecían muchas fallas mecánicas. Parecía que la estrategia de Honda iba a fracasar. Al mismo tiempo, los ejecutivos japoneses que usaban las Honda 50 para ir y venir en Los Ángeles comenzaron a llamar la atención. Un día recibieron una llamada de un comprador, Sears Roebuck, que quería vender las motos de 50 cc a un amplio mercado de estadounidenses que no necesariamente eran entusiastas de este tipo de transporte. Los ejecutivos de Honda dudaron en vender las motos pequeñas por temor a enemistarse con los motociclistas serios, que después podrían asociar la marca con máquinas débiles. No obstante, finalmente fueron obligados a hacerlo debido al fracaso de los modelos de 250 cc y 350 cc.

Honda había tropezado con un segmento del mercado que antes no se había tocado y que resultó ser enorme: el estadounidense promedio que nunca había tenido una motocicleta. Honda también encontró un canal de distribución que no se había probado: los minoristas en general en vez de las tiendas especializadas en motocicletas. En 1964, casi una de cada dos motocicletas que se vendían en Estados Unidos era Honda.

La explicación convencional del éxito de Honda es que la compañía redefinió la industria de la motocicleta en Estados Unidos mediante una estrategia inesperada brillantemente concebida. El hecho fue que la estrategia deliberada de Honda casi fue un desastre. La estrategia inesperada no se debió a la planeación sino a una acción fortuita en respuesta a circunstancias imprevistas. Aun así, se debe dar crédito a la administración japonesa que identificó la fuerza de la estrategia inesperada y la buscó con insistencia.

El aspecto crítico que demuestra el ejemplo de Honda es que, con frecuencia, las estrategias exitosas surgen en una empresa sin previa planeación en respuesta a circunstancias imprevistas. Como lo observó Mintzberg, las estrategias pueden tener origen en casi cualquier parte donde las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para respaldar esa capacidad.

En la práctica, es probable que las estrategias de casi todas las organizaciones sean una combinación de lo deliberado (planeada) y lo inesperado. El mensaje para la administración es que tiene que identificar el proceso inesperado e intervenir cuando sea conveniente, erradicar las estrategias inesperadas defectuosas y apoyar las potencialmente buenas.²⁹ Para tomar dichas decisiones, los administradores deben poder juzgar el valor de las estrategias inesperadas. Deben tener la capacidad de pensar estratégicamente. Aun cuando las estrategias inesperadas surjan del interior de la organización sin planeación previa, es decir, sin seguir los pasos mencionados en la figura 1.5 de manera secuencial, los administradores de nivel alto de igual modo tienen que evaluar las estrategias inesperadas. Dicha evaluación implica comparar cada una de ellas con las metas de la organización, las oportunidades y amenazas ambientales externas y las fortalezas y las debilidades internas. El objetivo es valorar si la estrategia inesperada se adecua a las necesidades y capacidades de la compañía. Además, Mintzberg recalca que la capacidad de una organización de producir estrategias inesperadas es una función de la cultura corporativa que fomentan la estructura y los sistemas de control de la empresa. En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son tan importantes desde la perspectiva de las estrategias inesperadas como desde la perspectiva de las deliberadas.

La planeación estratégica en la práctica

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.³⁰ Otro estudio de planeación estratégica de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable.³¹ Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro. Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica.

● Planeación de escenarios

Un motivo por el que puede fallar la planeación estratégica a largo plazo es que los administradores de estrategias, debido a su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es imprevisible. Incluso los planes mejor trazados se pueden venir abajo si se presentan contingencias imprevistas, lo cual siempre sucede en el mundo real. Aceptar que la incertidumbre dificulta pronosticar con precisión el futuro condujo al personal de planeación de Royal Dutch Shell a ser pioneros en utilizar el **método de escenarios** para la planeación.³² Según este método, los administradores reciben un conjunto de posibles escenarios futuros —algunos optimistas y otros pesimistas— en los cuales deben desarrollar la competencia de su industria. Después se pide a los equipos de administradores que desarrollen estrategias para enfrentar cada uno de ellos. Se elige un conjunto de indicadores específicos de la industria y se usan como señalamientos para rastrear tendencias y determinar la probabilidad de que se presente cualquier escenario en particular. La idea es hacer que los administradores entiendan la naturaleza dinámica y compleja de un ambiente,

analicen los problemas de manera estratégica y generen una serie de opciones estratégicas que podrían aplicarse en circunstancias diferentes.³³ El método de escenarios para planear se ha diseminado con rapidez entre las grandes compañías. Según una encuesta, más de 50% de las compañías *Fortune 500* usan cierto tipo de planeación de escenarios.³⁴

Es posible que la compañía petrolera Royal Dutch Shell haya hecho más que la mayoría por introducir el concepto de la planeación de escenarios, y su experiencia confirma la fuerza del método.³⁵ Shell ha utilizado la planeación de escenarios desde la década de 1980. En la actualidad emplea dos escenarios principales para perfeccionar su planeación estratégica. Los escenarios se relacionan con la demanda futura de petróleo. Uno, llamado “Dinámica acostumbrada” contempla un cambio gradual de combustibles de carbono como el petróleo al gas natural y, a fin de cuentas, a la energía renovable. El segundo escenario, llamado “El espíritu de la era futura”, analiza la posibilidad de que una revolución tecnológica provoque un rápido giro hacia nuevas fuentes de energía.³⁶ Shell realiza inversiones que asegurarán la rentabilidad de la empresa ante cualquier escenario que se presente y vigila con atención las tendencias tecnológicas y comerciales en espera de signos acerca de cuál escenario es más probable que ocurra con el paso del tiempo.

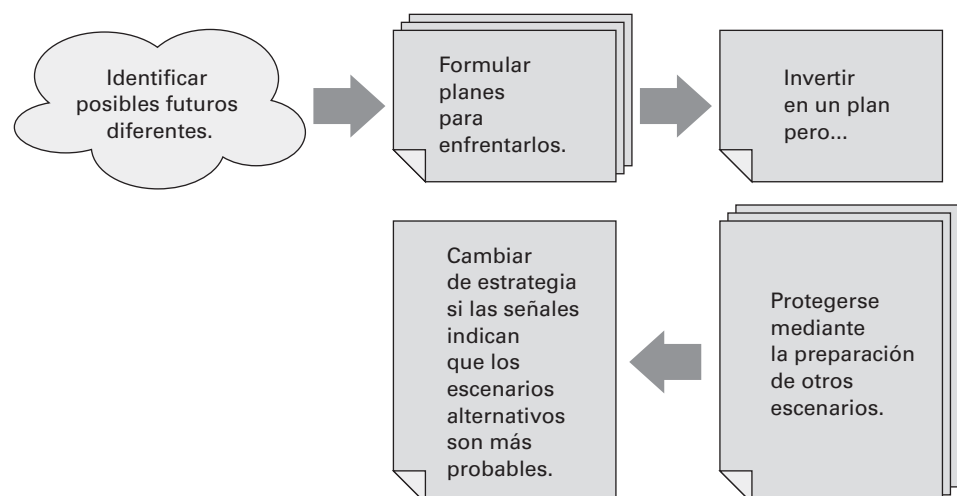
La gran virtud del método de escenarios para planear es que impulsa a los administradores a pensar de manera poco convencional, a prever lo que tendrían que hacer en diferentes situaciones y a reconocer que el mundo es un lugar complejo e impredecible que recompensa la flexibilidad y no los planes inflexibles basados en supuestos acerca del futuro que pueden resultar incorrectos. Como resultado de la planeación de escenarios, las organizaciones pueden aplicar una estrategia dominante relacionada con el escenario que consideren más probable, pero realizar algunas inversiones que produzcan dividendos si otros escenarios adquieren mayor relevancia (vea la figura 1.8). Por lo tanto, la estrategia actual de Shell se basa en el supuesto de que el mundo sólo se alejará gradualmente de los combustibles a base de carbono (su escenario “Dinámica acostumbrada”), pero la compañía también tiene otros planes para invertir en tecnologías energéticas nuevas y para determinar una estrategia si llega a ocurrir un segundo escenario.

● Planeación descentralizada

Un error grave que cometen algunas compañías cuando diseñan su proceso de planeación estratégica es encasillarlo como una responsabilidad exclusiva de la administración de nivel superior. Este método de torre de marfil puede generar planes estratégicos formulados en el vacío por parte de directores que no entienden ni valoran correctamente la realidad operativa actual. Como consecuencia, pueden formular estrategias que, más que beneficiar, perjudiquen a la compañía. Por ejemplo, cuando los datos demográficos indicaron que las casas y familias se reducían, los diseñadores del grupo de aparatos electrodomésticos de

FIGURA 1.8

Planeación de escenarios



GE llegaron a la conclusión de que en el futuro los aparatos electrodomésticos serían más pequeños. Como no tenían mucho contacto con los constructores de casas y comercializadores al menudeo, no se percataron de que las cocinas y los baños eran dos espacios que no se reducían. Tampoco valoraron que las mujeres que trabajaban querían refrigeradores más grandes para reducir los viajes al supermercado. Como consecuencia, GE desperdició mucho tiempo en el diseño de aparatos electrodomésticos pequeños con demanda limitada.

El concepto de planeación en una torre de marfil también puede provocar tensiones entre los administradores corporativos, de empresa y de funciones. La experiencia del grupo de aparatos electrodomésticos de GE salió de nuevo a relucir. Muchos de los administradores corporativos del grupo de planeación fueron contratados de empresas consultoras o de escuelas de negocios de renombre. Para muchos de los administradores de funciones, este patrón de reclutamiento significaba que los administradores corporativos no los consideraban lo suficientemente inteligentes para analizar problemas estratégicos por sí solos. Se sintieron aislados del proceso de toma de decisiones, lo cual consideraban injusto. Como resultado de esta percepción de inequidad en los procedimientos, se generó una mentalidad de “nosotros contra ellos” que en poco tiempo se convirtió en hostilidad. En consecuencia, a pesar de que los diseñadores de la planeación estaban en lo correcto, los administradores de operaciones no los escuchaban. Por ejemplo, los diseñadores reconocieron la importancia de la globalización del mercado de aparatos electrodomésticos y la incipiente amenaza japonesa. No obstante, los administradores de operaciones, que entonces consideraban a Sears Roebuck como la competencia, no les prestaron atención. Finalmente, la planeación en la torre de marfil pasa por alto la importante función estratégica de la acción autónoma de los administradores de niveles más bajos y los eventos fortuitos.

Corregir el método de planeación de la torre de marfil requiere que se reconozca que la planeación estratégica exitosa incluye a los administradores de todos los niveles de la corporación. Gran parte de la mejor planeación puede y debe ser llevada a cabo por los administradores de negocio y de funciones pues son los que están más cerca de los hechos; en otras palabras, se debe descentralizar la planeación. La función de los diseñadores corporativos debe ser la de mediadores que ayuden a los administradores de negocio y de funciones a planear las metas estratégicas generales de la organización y proporcionar los recursos necesarios para identificar las estrategias que pudieran requerirse para alcanzar dichas metas.

Sin embargo, no es suficiente involucrar a administradores de nivel más bajo en el proceso de planeación estratégica; éstos también necesitan percibir que el proceso de toma de decisiones es justo, un concepto al que Chan Kim y Renée Mauborgne se refieren como justicia de procedimientos.³⁷ Si las personas sienten que el proceso de toma de decisiones es injusto, es menos probable que se comprometan con alguna decisión resultante del mismo y que cooperen de manera voluntaria en actividades diseñadas para implantar dichas decisiones. En consecuencia, la estrategia elegida podría carecer de apoyo entre los que deben implantarla en el nivel operativo.

- **Pretensión estratégica**

El modelo de planeación estratégica formal se ha caracterizado como el modelo de ajuste de la preparación de estrategias. Esto se debe a que intenta lograr un ajuste entre los recursos y capacidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas que existen en el ambiente de la industria. Gary Hamel y C. K. Prahalad han criticado el modelo de ajuste porque puede generar una mentalidad en la que la administración se concentre demasiado en el grado de ajuste entre los recursos existentes de una compañía y las oportunidades ambientales actuales, y no lo suficiente en construir recursos y capacidades nuevas para crear y explotar oportunidades futuras.³⁸ Prahalad y Hamel afirman que las estrategias formuladas sólo con el presente en mente, suelen preocuparse más por los problemas de hoy que en las oportunidades de mañana. Como resultado, es probable que las compañías que dependen exclusivamente del método de ajuste para la formulación de estrategias no tengan capacidad para construir y mantener una ventaja competitiva. Lo anterior es particularmente cierto en un ambiente competitivo dinámico, en el que todo el tiempo hay nuevos competidores y de manera continua se inventan nuevas maneras de hacer negocios.

Como Prahalad y Hamel lo mencionan una y otra vez, las compañías que usan el método de ajuste han sido sorprendidas por el incremento de competidores que al principio parecían carecer de los recursos y las capacidades necesarias para convertirse en una verdadera amenaza. Esto sucedió con Xerox, que ignoró el surgimiento de Canon y Ricoh en el mercado de las fotocopiadoras hasta que estas empresas se convirtieron en serios competidores globales; con General Motors, que inicialmente pasó por alto la amenaza que representaban Toyota y Honda en la década de 1970; y con Caterpillar, que ignoró el peligro que era Komatsu para su negocio de equipo pesado para remoción de tierra hasta que casi fue demasiado tarde para responder.

Según Prahalad y Hamel, el secreto del éxito de compañías como Toyota, Canon y Komatsu es que tenían ambiciones atrevidas que superaban a sus recursos y capacidades existentes. Todas querían lograr el liderazgo global y se propusieron construir los recursos y capacidades que les permitieran alcanzar esta meta. Como consecuencia, sus cúpulas administrativas generaron una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización, la cual se mantuvo durante una búsqueda de diez a veinte años por el liderazgo global. Prahalad y Hamel llaman a esta obsesión **pretensión estratégica**. Ambos destacan que la pretensión estratégica es más que una simple ambición sin trabas. Comprende un proceso administrativo activo que incluye “concentrar la atención de la organización en la esencia de ganar; motivar a las personas para que transmitan el valor del objetivo; dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo; mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operativas como cambio de circunstancias, y usar la pretensión de manera congruente para lograr las asignaciones de recursos”.³⁹

Por lo tanto, en el concepto de pretensión estratégica está implícita la noción de que la planeación estratégica debe basarse en establecer una visión y metas ambiciosas que obliguen a la compañía a dar más de sí y después encontrar formas para construir los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar esa visión y dichas metas. Como señalan Prahalad y Hamel, en la práctica, ambos métodos de formulación de estrategias no son mutuamente excluyentes. Todos los componentes del proceso de planeación estratégica que se analizaron antes (figura 1.5) son importantes.

Además, estos investigadores sostienen que el proceso de administración estratégica debe empezar con una visión desafiante, como lograr el liderazgo global, que obliga a la organización a dar más de sí. Durante el proceso subsecuente, se debe otorgar prioridad a la búsqueda de acciones (estrategias) para desarrollar los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar estas metas en vez de explotar las fortalezas existentes para aprovechar las oportunidades existentes. Por lo tanto, la diferencia entre el ajuste estratégico y la pretensión estratégica puede ser simplemente de enfoque. La pretensión estratégica se concentra más internamente y se interesa por la construcción de nuevos recursos y capacidades. Por su parte, el ajuste estratégico se enfoca más en la correspondencia de recursos y capacidades existentes con el ambiente externo.

Toma estratégica de decisiones

Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz. Por consiguiente, es importante que los administradores de estrategias aprendan a emplear mejor la información que tienen y entiendan por qué a veces toman malas decisiones. Una forma importante en que los administradores pueden hacer mejor uso de sus conocimientos e información es entender la forma en que las tendencias cognoscitivas comunes pueden dar como resultado que los buenos administradores tomen malas decisiones.⁴⁰

- **Tendencias cognoscitivas y toma estratégica de decisiones**

La racionalidad de quienes toman las decisiones está limitada por sus propias capacidades cognoscitivas.⁴¹ No somos supercomputadoras y para el ser humano es difícil absorber y procesar con eficacia grandes cantidades de información. Como resultado, cuando se toman decisiones, la tendencia es caer de nuevo en ciertas reglas empíricas, o heurísticas, que

ayudan a encontrar una lógica que explique un mundo complejo e incierto. Sin embargo, a veces estas reglas conducen a errores graves y sistemáticos en el proceso de toma de decisiones.⁴² Los errores sistemáticos son los que ocurren una y otra vez. Parecen surgir de un conjunto de **tendencias cognoscitivas** sobre la forma en que las personas responsables de las decisiones procesan la información y llegan a tomarlas. Debido a las tendencias cognoscitivas, muchos administradores terminan por tomar decisiones estratégicas erróneas.

En repetidas ocasiones se han verificado en entornos de laboratorio varias tendencias, por que lo se puede tener una seguridad razonable de que existen y de que todo mundo es propenso a ellas.⁴³ La **tendencia de hipótesis anterior** se refiere al hecho de que las personas que toman las decisiones tienen creencias anteriores sólidas sobre la relación entre dos variables y que, por ello, suelen tomar decisiones basadas en dichas creencias, aunque se les presenten evidencias de que son erróneas. Además, suelen buscar y usar información congruente con sus creencias anteriores, mientras pasan por alto aquella que las contradice. Para poner esta tendencia en un contexto estratégico, un director general que tiene la creencia sólida de que cierta estrategia es lógica, podría continuar aplicándola a pesar de que sea inadecuada o que haya fracasado.

Otra tendencia cognoscitiva conocida, el **aumento de compromiso**, ocurre cuando quienes toman las decisiones comprometen recursos importantes en un proyecto e invierten más en él aunque reciban retroalimentación de que es un fracaso.⁴⁴ Ésta puede ser una respuesta irracional; una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto y seguir adelante (es decir, acabar con las pérdidas y salir corriendo), en lugar de aumentar el compromiso. Los sentimientos de responsabilidad personal en un proyecto aparentemente inducen a que quienes toman las decisiones se apeguen a él a pesar de la evidencia de su fracaso.

Una tercera tendencia, **razonamiento por analogía**, implica el uso de analogías sencillas para encontrar la lógica de problemas complejos. El problema de este método heurístico es que la analogía puede no ser válida. Una cuarta tendencia, la **representatividad**, tiene su origen en la costumbre de generalizar a partir de una muestra pequeña o incluso de una sola anécdota vivida. Esta tendencia viola la ley estadística de los grandes números, que afirma que no es adecuado generalizar con base en una muestra pequeña, ni qué decir de un solo caso. En muchos aspectos, el auge de internet a finales de la década de 1990 se basó en el razonamiento por analogía y la representatividad. Ciertos emprendedores vieron cómo algunas de las primeras compañías que operaron en internet, como Amazon y Yahoo!, lograron éxito rápidamente, al menos a juzgar por algunas medidas. Basadas en el razonamiento por analogía a partir de una muestra muy pequeña, muchas personas supusieron que cualquier sitio en internet podía tener un éxito semejante. Muchos inversionistas llegaron a la misma conclusión. El resultado fue una ola masiva de principiantes que entraron en la internet en un intento por capitalizar las oportunidades que percibían. El hecho de que la gran mayoría de dichas compañías quebraran, es testimonio de que la analogía no era correcta y que el éxito de la pequeña muestra de los primeros que entraron no era garantía de que todos los sitios en internet tendrían éxito.

La última tendencia cognoscitiva, que se conoce como la **ilusión del control**, consiste en sobrestimar la capacidad de una persona para controlar los eventos. Los administradores generales o directores parecen ser particularmente propensos a esta tendencia: como ya están en la cima de la organización, suelen confiar de más en su capacidad para alcanzar el éxito. Según Richard Roll, ese exceso de confianza conduce a lo que él llama la hipótesis de la arrogancia en las adquisiciones forzadas.⁴⁵ Roll sostiene que, por lo común, los directores confían de más en su capacidad para crear valor mediante la adquisición de otra compañía. Por ende, terminan tomando malas decisiones que, con frecuencia, los llevan a pagar demasiado por las compañías que adquieren. En consecuencia, pagar la deuda para financiar las malas compras hace más que imposible obtener ganancias de ellas.

El **error de disponibilidad** es otra tendencia común. Surge de nuestra predisposición a calcular la probabilidad de un resultado con base en la facilidad para imaginar tal resultado.

Por ejemplo, una mayor cantidad de personas temen que se produzca un accidente aéreo más que uno automovilístico, aunque estadísticamente existan más probabilidades de morir en un automóvil camino al aeropuerto que en una caída de avión. Le dan más importancia al desplome de una aeronave porque el resultado es más fácil de imaginar y porque los accidentes aéreos son sucesos más impactantes que los choques automovilísticos, los cuales sólo afectan a pocas personas al mismo tiempo. Como resultado del error de disponibilidad, los administradores pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar que uno que puede tener un rendimiento mayor.

- **Pensamiento de grupo y decisiones estratégicas**

Debido a que los grupos toman casi todas las decisiones estratégicas, el contexto grupal sin duda es una variable importante para determinar si las tendencias cognoscitivas afectarán de manera adversa el proceso estratégico de toma de decisiones. El psicólogo Irvin Janis afirma que muchos grupos se caracterizan por el proceso conocido como pensamiento grupal y que, como resultado, toman decisiones estratégicas erróneas.⁴⁶ El **pensamiento de grupo** ocurre cuando el conjunto de personas que toma las decisiones emprende un curso de acción sin cuestionar los supuestos implícitos. Por lo regular, un grupo se forma alrededor de una persona o política. Pasa por alto o filtra información que puede usarse para cuestionar la política y desarrolla racionalizaciones después del hecho para justificar su decisión. En consecuencia, el compromiso con la misión o metas se basa en una evaluación emocional en vez de objetiva del curso de acción “correcto”. Las consecuencias pueden ser malas decisiones.

Este fenómeno puede explicar, al menos parcialmente, por qué las compañías con frecuencia toman decisiones estratégicas equivocadas, a pesar de la compleja administración estratégica. Janis enumera muchos fracasos históricos de políticas defectuosas aplicadas por líderes gubernamentales que recibieron el apoyo social de su grupo interno de asesores. Por ejemplo, sugirió que los miembros del círculo interno del presidente John F. Kennedy sufrieron de pensamiento de grupo cuando apoyaron la decisión de llevar a cabo la invasión de Bahía de Cochinos (Cuba) en 1961, a pesar de que la información con la que contaban indicaba que sería una empresa que fracasaría y que dañaría las relaciones entre Estados Unidos y otros países. Janis observó que los grupos dominados por el pensamiento de grupo se caracterizan por fuertes presiones hacia la uniformidad, lo cual hace que sus miembros eviten plantear temas controvertidos, cuestionar argumentos débiles o frenar un pensamiento absurdo. Según Estrategia en acción 1.4, el Comité de Inteligencia del Senado consideró que el pensamiento de grupo predispuso a la CIA y a algunos medios de información sobre la existencia de armas de destrucción masiva en Irak, hecho que la administración Bush utilizó después para justificar la invasión de 2003 a ese país.

- **Técnicas para mejorar la toma de decisiones**

La existencia de tendencias cognoscitivas y pensamiento de grupo ponen en primer plano el tema de cómo hacer que la información crítica influya en el mecanismo de toma de decisiones de modo que aquellas que se consideran estratégicas sean realistas y se basen en una evaluación detallada. Dos técnicas conocidas para mejorar el pensamiento estratégico y contrarrestar el pensamiento de grupo y las tendencias cognoscitivas son la del abogado del diablo y la indagación dialéctica.⁴⁷

El método del **abogado del diablo** requiere la generación de un plan y de un análisis crítico del mismo. Un miembro del grupo que toma las decisiones, que actúa como abogado del diablo, debe presentar todos los motivos que podrían causar que la propuesta fuera inaceptable. De esta manera, quienes toman las decisiones están conscientes de los posibles peligros de los cursos de acción que recomiendan.

La **indagación dialéctica** es más compleja, pues requiere la generación de un plan (o tesis) y un contraplán (una antítesis) que refleje los cursos de acción posibles aunque conflictivos.⁴⁸ Los administradores de estrategias escuchan un debate entre los defensores del plan y del contraplán y después deciden cuál generará un desempeño superior. La finalidad de este debate es revelar los problemas de las definiciones, los cursos de acción

Estrategia en acción

1.4

¿El pensamiento de grupo sesgó la inteligencia en Irak?

En octubre de 2002, los organismos de inteligencia de Estados Unidos emitieron un informe de inteligencia nacional (*national intelligence estimate*) sobre los esfuerzos de Irak por poseer y construir armas de destrucción masiva. La conclusión era que había evidencia de que Irak seguía activamente un programa de armas nucleares y, además, había intentado obtener de Nigeria uranio para la preparación de bombas. Asimismo, el informe indicaba que Irak tenía almacenadas armas químicas que incluían gas mostaza, sarín, gas nervioso y aplicaba activamente un programa de investigación para producir armas biológicas, entre ellas ántrax y virus de viruela. La administración Bush usó el informe para justificar la invasión a Irak en 2003, la cual culminó en la destitución del régimen de Saddam Hussein. El informe también ayudó a convencer al Senado de Estados Unidos de que Irak violaba las condiciones de las Naciones Unidas impuestas después de la Guerra del Golfo en 1991. Basados en esta información, setenta y cinco senadores votaron a favor de la guerra en 2003.

No obstante, a finales de 2003, era cada vez más evidente que si existieron armas de destrucción masiva en Irak, eran muy pocas y estaban sumamente bien escondidas. ¿Se habrían equivocado los servicios de inteligencia antes de la guerra? A mediados de 2004, el Comité de Inteligencia del Senado publicó un reporte que evaluaba los datos que contenía el informe de inteligencia nacional de octubre de 2002. Los resultados del reporte del Senado eran avalados por los diecisiete miembros del comité, nueve republicanos y ocho demócratas. En total, constituían una crítica irrefutable a la información previa a la guerra que proporcionaron la CIA y otros organismos a la administración Bush y al Congreso.

El informe del Senado concluyó que una dinámica de “pensamiento de grupo” imperante en los organismos de inteligencia estadounidenses generó el “supuesto colectivo de que Irak tenía un programa de armamento activo y en desarrollo”. Según los senadores, esta tendencia interna provocó que analistas, informadores y directores de la CIA y otras dependencias “interpretaran la evidencia ambigua como un indicio concluyente de un programa de armas de destrucción masiva que los llevó a pasar por alto y minimizar la evidencia de que Irak no tenía programas activos o en expansión de armas de destrucción masiva”. En consecuencia, la mayoría de los criterios fundamentales del informe de inteligencia nacional de octubre de 2002 eran “exagerados o no estaban respaldados por datos explícitos de inteligencia”.

Uno de los puntos más críticos del informe del Senado se refería a la evaluación previa a la guerra del programa de armas nucleares de Irak. El reporte sostuvo que el informe de inteligencia nacional de 2002 representó una ruptura brusca con las evaluaciones anteriores, las cuales concluyeron que Irak no había reconstituido su programa de armas nucleares. El reporte del Senado establecía que la CIA había hecho un cambio significativo en su evaluación poco después de que el vicepresidente Dick Cheney declarara públicamente que Irak había reactivado su programa de armas nucleares. La implicación era que la CIA dio a la administración la información que consideró que esta última quería, en vez de una más precisa y verdadera. Además, el informe del Senado establecía que el principal defensor en la CIA de la teoría de la amenaza iraquí no presentó evidencia a los analistas que estaban en desacuerdo con él, tergiversó el análisis y la información generada por otros y distribuyó información engañosa tanto dentro como fuera de la agencia. El comité también llegó a la conclusión de que la CIA exageró lo que sabía sobre los intentos de Irak por conseguir uranio de Nigeria y que tardó meses en examinar los documentos relacionados con esos intentos que después se comprobaría eran falsificaciones.

Respecto del tema de las armas biológicas, la conclusión del reporte del Senado asentó que ninguna de las afirmaciones sobre las armas biológicas y capacidades de Irak estaban respaldadas por información secreta y que las aseveraciones de que Irak había empezado su programa de armas químicas eran el resultado de “juicios analíticos” y no se basaban en evidencia sólida. La información sobre las armas biológicas provenía de un solo desertor iraquí con el nombre de código “Bola Curva” que aparentemente era alcohólico y que, según la opinión de la única persona que lo entrevistó, un analista del Pentágono, “era una fuente completamente inútil”. Cuando el mismo analista vio la información que proporcionó Bola Curva incluida en un discurso que Colin Powell pronunció ante Naciones Unidas para justificar la guerra en Irak, se puso en contacto con la CIA para manifestar su preocupación. Un funcionario de esta dependencia le respondió rápidamente por correo electrónico: “Hay que recordar que esta guerra iba a ocurrir independientemente de lo que dijera o no Bola Curva. Es probable que a las potencias no les interese tanto si Bola Curva sabe de qué está hablando.”

En suma, el informe del Senado presentó una imagen de las instituciones de inteligencia que interpretaban de manera selectiva la información para respaldar lo que ellos pensaban que era la política de la administración, al mismo tiempo que pasaban por alto o rechazaban la información

contradictoria, señales claras de un pensamiento de grupo. Al mismo tiempo, el reporte concluía que no había evidencia de presión política indebida de parte de quienes elaboraban las políticas en la administración o el Congreso. En su lugar, el comité culpó a los líderes de inteligencia “de no procurar que los analistas pusieran en tela de juicio sus supuestos, no considerar a fondo los argumentos alternativos, no caracte-

rizar con precisión el informe de inteligencia y no asesorar a los analistas que perdieron la objetividad”. Como sea, un observador objetivo también podría preguntarse por qué el Senado y la administración no cuestionaron con firmeza la calidad y la fuente de información de la inteligencia en el periodo previo a la guerra.^d

recomendados y los supuestos de ambos planes. Como resultado de este ejercicio, los administradores de estrategias pueden elaborar una concepción nueva y más integral del problema, que después se convierte en el plan final (una síntesis). La indagación dialéctica puede fomentar el pensamiento estratégico.

Otra técnica para controlar las tendencias cognoscitivas es la perspectiva externa, defendida por el ganador del Premio Nobel Daniel Kahneman y sus colaboradores.⁴⁹ La **perspectiva externa** requiere que los diseñadores identifiquen una clase de referencia de iniciativas estratégicas análogas anteriores, determinen si dichas iniciativas tuvieron éxito o fracasaron y evalúen el proyecto elaborado según ellas. De acuerdo con Kahneman, esta técnica es particularmente útil para hacer frente a tendencias como la ilusión del control (arrogancia), el razonamiento por analogía y la representatividad. Por lo tanto, cuando, por ejemplo, se considera una adquisición potencial, los diseñadores deben observar el historial de adquisiciones de otras empresas (la clase de referencia), determinar si tuvieron éxito o fracasaron y evaluar de manera objetiva la adquisición potencial con base en la clase de referencia. Kahneman argumenta que una “revisión de la realidad” así, con una muestra grande de eventos anteriores, suele limitar el optimismo inherente de los diseñadores y producir evaluaciones y planes más realistas.

Liderazgo estratégico

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Varios autores han identificado algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que conducen a este tipo de desempeño: 1) visión, elocuencia y coherencia; 2) articulación de un modelo de negocios; 3) compromiso; 4) estar bien informados; 5) disposición para delegar y facultar; 6) ejercicio inteligente del poder, y 7) inteligencia emocional.⁵⁰

- **Visión, elocuencia y coherencia**

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional.⁵¹

En el entorno político, John F. Kennedy, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. y Margaret Thatcher son considerados como ejemplos de líderes visionarios. Cabe pensar en el efecto de lo que dijo Kennedy: “No te preguntes lo que tu país puede hacer por ti; pregúntate lo que tú puedes hacer por él”, o el discurso de King, “Tengo un sueño”, y el de Churchill, “Nunca nos rendiremos”. Kennedy y Thatcher pudieron usar su puesto político para

impulsar las acciones gubernamentales que eran congruentes con su visión. El discurso de Churchill hizo que se levantara una nación y se defendiera de un agresor, mientras que King pudo presionar al gobierno para que hubiera cambios en la sociedad.

Los ejemplos de fuertes líderes de negocios incluyen a Bill Gates, de Microsoft; Jack Welch, antiguo director general de General Electric, y Sam Walton, fundador de Wal-Mart. Durante años, la visión de Bill Gates de un mundo en el que habría una computadora personal basada en Windows en cada escritorio era la fuerza impulsora de Microsoft. En fechas más recientes, la visión evolucionó hacia un mundo en el que el software basado en Windows pudiera encontrarse en cualquier dispositivo de cómputo, desde las PC y servidores hasta consolas de videojuegos (Xbox), teléfonos celulares y computadoras portátiles. En GE, Jack Welch fue el responsable de articular la visión simple aunque poderosa de que esa empresa debía tener el primer o segundo lugar en cada negocio que compitiera, o abandonar ese sector. De igual modo, Sam Walton fue quien estableció y articuló la visión que ha sido fundamental para el éxito de Wal-Mart: trasladar los ahorros en los costos de proveedores y eficiencias operativas a los consumidores en forma de precios bajos todos los días.

- **Articulación de un modelo de negocios** Otra característica fundamental de los líderes estratégicos notables es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado. Un modelo de negocios es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente. Por ejemplo, en Dell Computer, Michael Dell identificó y articuló el modelo de negocios básico de la compañía: el de venta directa. Las diversas estrategias que Dell ha seguido al cabo de los años ha perfeccionado este modelo básico, pues ha logrado desarrollar uno que es único en términos de eficiencia y eficacia. Aun cuando las estrategias individuales pueden arraigarse en diferentes sitios de una organización y a pesar de que su identificación no es del dominio exclusivo de la dirección, sólo los líderes estratégicos tienen la perspectiva que se requiere para asegurar que las diversas estrategias se unan en un todo congruente y formen un modelo de negocios válido y convincente. Si los líderes de estrategias carecen de un concepto claro de cuál es o debe ser el modelo de negocios de la compañía, es probable que las estrategias que aplica la empresa no se ajusten y el resultado sea la falta de enfoque y un desempeño inferior.
- **Compromiso** Los líderes fuertes demuestran su compromiso con su visión y modelo de negocios mediante acciones y palabras, y con frecuencia dirigen con el ejemplo. Ken Iverson, ex director general de Nucor, es un ejemplo de ello. Nucor es una productora de acero muy eficiente que cuenta, quizá, con la estructura de costos más baja de esa industria. Durante treinta años de desempeño rentable, debido a un enfoque incesante sobre la minimización de costos, se ha convertido en una firma líder en una industria en la que casi todas las demás compañías han perdido dinero. Durante su ejercicio como director general o CEO, Iverson estableció el ejemplo: contestaba sus llamadas telefónicas, tenía una sola secretaria, conducía un auto viejo, viajaba en avión en clase turista y estaba orgulloso de que su sueldo base era el más bajo de los directores generales de *Fortune 500* (Iverson hizo dinero de los bonos pagados con base en el desempeño). Este compromiso fue una señal poderosa para los empleados de que Iverson hablaba en serio sobre hacer lo posible por minimizar costos. Con ello se ganó el respeto de los empleados, por lo cual estaban más que dispuestos a trabajar con más ahínco. A pesar de que Iverson se retiró, su legado vive en la cultura de costos que se ha creado en Nucor y, al igual que todos los grandes líderes, su influencia durará más allá de su retiro.
- **Estar bien informado** Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía. Por ejemplo, en Starbucks, lo primero que hace Jim Donald, su director general, es llamar a cinco o diez locales de la firma y charlar con los administradores y otros empleados y captar cómo se desem-

peñan sus tiendas. También se detiene todas las mañanas en un Starbucks de esa ciudad a comprar su café mañanero. Eso le permite conocer muy bien a los empleados. Estos contactos resultan muy útiles para Donald debido a la información que obtiene sobre el funcionamiento de la compañía.⁵²

De igual modo, Herb Kelleher, de Southwest Airlines, se enteró de muchas cosas sobre la salud de su compañía porque llegaba sin avisar a las instalaciones donde daban mantenimiento a los aviones y ayudaba a los trabajadores a realizar su trabajo. También ayudaba a las azafatas a repartir bebida en los vuelos de Southwest y hablaba con los clientes. Un viajero frecuente de la línea aérea mencionó que se sentó junto a Kelleher tres veces en diez años. Cada vez que Kelleher preguntaba a este cliente y a otros cercanos sobre el desempeño de Southwest Airlines en varias áreas, buscaba tendencias y detectaba inconsistencias.⁵³

Utilizar las vías no convencionales e informales para reunir información es una táctica inteligente porque los canales formales pueden ser dominados por intereses especiales del interior de la organización o por controladores, administradores que pueden tergiversar el estado real de los asuntos ante el líder. Personas como Donald y Kelleher, que constantemente interactúan con empleados de todos los niveles, pueden construir mejores redes de información informal que los líderes que se encierran y carecen de contactos con el personal de niveles más bajos.

- **Disposición a delegar y facultar** Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades. También reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas. Al mismo tiempo, los líderes inteligentes reconocen que necesitan mantener el control sobre ciertas decisiones clave. Por lo tanto, aunque deleguen muchas decisiones importantes en empleados de niveles inferiores, no delegarán las que se consideren de importancia crucial para el futuro éxito de la organización, como la articulación de la visión y el modelo de negocios de la compañía.
- **Ejercicio inteligente del poder** En un artículo ahora clásico sobre el liderazgo, Edward Wrapp observó que los líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder.⁵⁴ En él sostenía que los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores. Jeffery Pfeffer ha articulado una visión semejante del director políticamente inteligente que logra que las cosas se hagan en las organizaciones a través del ejercicio inteligente del poder.⁵⁵ Desde el punto de vista de Pfeffer, el poder proviene del control sobre los recursos importantes para la organización: presupuestos, capital, posiciones, información y conocimientos. Los directores políticamente inteligentes utilizan estos recursos para adquirir otro recurso crítico: aliados en posiciones cruciales que puedan ayudarles a lograr sus objetivos estratégicos. Pfeffer recalca que una persona no tiene que ser director general para concentrar el poder de una organización. En ocasiones, administradores de funciones jóvenes pueden construir una base de poder sorprendentemente eficaz y usarla para influir en los resultados organizacionales.
- **Inteligencia emocional** La inteligencia emocional es un término que Daniel Goldman inventó para describir un conjunto de atributos psicológicos que manifiestan muchos líderes fuertes y eficaces.⁵⁶
 - Conocimiento de sí mismo: capacidad de entender los estados de ánimo, emociones e instintos de uno mismo así como su efecto en otros.
 - Autocontrol: capacidad de entender o redirigir los impulsos o estados de ánimo perjudiciales, es decir, pensar antes de actuar.

- Motivación: pasión por el trabajo que va más allá del dinero o posición e inclinación por tratar de alcanzar las metas con energía y persistencia.
- Empatía: capacidad de entender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y considerarlos al tomar decisiones.
- Habilidades sociales: apego a un propósito.

Según Goldman, los líderes que poseen estos atributos, esto es, que manifiestan un alto grado de inteligencia emocional, suelen ser más eficaces que los que carecen de ellos. El conocimiento de sí mismos y el autocontrol ayudan a ganar la confianza de los subordinados. Desde el punto de vista de Goldman, las personas respetan a los líderes que, debido al conocimiento de sí mismos, reconocen sus propias limitaciones y, como se autogobiernan, consideran con cuidado las decisiones. Goldman también sostiene que los individuos que se conocen y autocontrolan tienden a confiar más en sí mismos y, por lo tanto, pueden manejar mejor la ambigüedad y están más abiertos a los cambios. Una motivación fuerte manifestada en la pasión por el trabajo también puede ser contagiosa, lo que ayuda a convencer a otros de unirse a la búsqueda de una meta o misión organizacional en común. Por último, los individuos con empatía y socialmente hábiles suelen tener mayor capacidad para manejar los conflictos entre administradores así como para encontrar mejor un área y propósito en común entre las diversas partes y de conducir mejor a las personas en una dirección deseada que los que carecen de esas características. En pocas palabras, Goldman afirma que el carácter psicológico de un líder influye.

Resumen

1. Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que emprenden los administradores para elevar las metas de desempeño de su compañía.
2. La meta más importante de las compañías es maximizar las ganancias que obtienen los accionistas por tener participación en la compañía. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben aplicar estrategias que den como resultado una rentabilidad alta y sostenida, así como el crecimiento de las utilidades.
3. La rentabilidad de una compañía puede medirse por el rendimiento que obtiene del capital invertido en la empresa. El crecimiento de las utilidades de una compañía se puede medir con base en el crecimiento de las ganancias por acción. La rentabilidad y el crecimiento de las utilidades se determinan mediante las estrategias que adoptan los administradores.
4. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es más rentable que el promedio de las empresas que operan en su industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida si puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años. En general, las utilidades de una compañía con una ventaja competitiva crecerán más rápido que las de su competencia.
5. Los administradores generales son responsables del desempeño general de la organización o de una de sus principales divisiones independientes. Su interés estratégico primordial es la salud de la organización bajo su mando.
6. Los administradores de funciones son responsables de una función u operación de negocios en particular. Aunque carecen de responsabilidades de administración general, desempeñan una función estratégica muy importante.
7. Los modelos de planeación estratégica formal hacen hincapié en que la estrategia de una organización es el resultado de un proceso de planeación racional.
8. Los principales componentes del proceso de administración estratégica son definir la misión, la visión y las principales metas de la organización; analizar sus ambientes externos e internos; elegir un modelo de negocios y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una organización con las oportunidades y amenazas ambientales externas, y adoptar las estructuras organizacionales y los sistemas de control para implantar las estrategias que eligió la organización.
9. La estrategia puede surgir desde el interior de una organización en ausencia de planes formales a medida que los administradores de niveles más bajos responden a situaciones imprevistas.
10. Con frecuencia, la planeación estratégica fracasa porque los ejecutivos no planean para los momentos de incertidumbre y porque los diseñadores de torre de marfil pierden contacto con la realidad operativa.
11. El método de ajuste para la planeación estratégica ha sido objeto de críticas por concentrarse demasiado en el grado de adecuación de los recursos a las oportunidades actuales y

no lo suficiente en construir nuevos recursos y capacidades para crear y explotar futuras oportunidades.

12. La pretensión estratégica se refiere a una obsesión por alcanzar un objetivo que obligue a la compañía a dar más de sí y requiera que ésta construya nuevos recursos y capacidades.
13. A pesar de la planeación sistemática, las compañías pueden adoptar estrategias erróneas si sus procesos de toma de decisiones son vulnerables al pensamiento de grupo y si se permite que las tendencias cognoscitivas individuales interfieran con ellos.

14. El abogado del diablo, la indagación dialéctica y la perspectiva externa son técnicas para mejorar la eficacia de la toma de decisiones estratégicas.
15. Los líderes eficaces del proceso de toma de decisiones tiene una serie de atributos clave: visión, elocuencia y coherencia; capacidad para desarrollar un modelo de negocios, compromiso, estar bien informados, disposición para delegar y facultar, inteligencia política e inteligencia emocional.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué significa estrategia? ¿Cuál es la diferencia entre modelo de negocios y estrategia?
2. ¿Qué opina de las fuentes de rentabilidad superior sostenida?
3. Entre 1997 y 2004, el ROIC de Microsoft cayó de 32 a 17.5%. Durante el mismo periodo, las ganancias de Microsoft crecieron de 3 450 millones de dólares a 11 330 millones. ¿Cómo puede una compañía tener una disminución de rentabilidad (según la medición del ROIC) pero cada vez más utilidades? ¿Qué explica esta situación en Microsoft? En 2004, los analistas predijeron que el ROIC de Microsoft ascendería a 35%. ¿Por qué considera que así sucedió? ¿Se debió a algún cambio de estrategia de la compañía?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la planeación estratégica formal? ¿Cuáles son las debilidades?
5. Analice la exactitud del siguiente enunciado: los sistemas de planeación estratégica formal son irrelevantes para empresas que compiten en industrias de alta tecnología en las que el ritmo del cambio es tan rápido que los planes suelen caer en la obsolescencia debido a eventos imprevistos.
6. Elija un presidente, sea el actual o anterior, de Estados Unidos y evalúe su desempeño de acuerdo con las características de liderazgo que se analizaron en el texto. Con base en esta comparación, ¿considera que es o fue un buen líder estratégico? Explique su respuesta.

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Diseño de un sistema de planeación

Grupos de tres a cinco personas deben analizar la siguiente situación. Un miembro del grupo, que será asignado como su vocero, dará a conocer a la clase los resultados cuando se lo solicite el instructor.

Representarán a un grupo de administradores de alto nivel que trabajan para una compañía de software en rápido crecimiento. Su producto permite a los usuarios jugar en forma interactiva en internet. En los últimos tres años, pasó de ser una empresa incipiente de 10 empleados y sin ingresos, a una compañía de 250 empleados e ingresos por 60 millones de dólares. Ha crecido tan rápido que no ha tenido tiempo de elaborar un plan estratégico, pero ahora la junta directiva exige un plan y quiere dirigir la toma de decisiones y la asignación de recursos de la compañía. Por lo tanto, desea que el grupo diseñe un proceso de planeación con los siguientes atributos:

1. Que sea democrático, es decir, que incluya la mayor cantidad posible de empleados clave en el proceso.
2. Que ayude a construir un sentido de visión compartida en la compañía con respecto a cómo seguir en crecimiento acelerado.
3. Que obligue a generar de tres a cinco estrategias clave para la compañía.
4. Que conduzca a formular planes de acción detallados que se vinculen con el presupuesto operativo anual de la compañía.

El grupo debe diseñar un proceso de planeación y presentarlo ante la junta directiva. Piensen con detenimiento en quién debe ser incluido en el proceso, asegúrense de describir las fortalezas y debilidades del método elegido y estén preparados para justificar por qué es superior a los métodos alternativos.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 1

Al final de cada capítulo del libro se presenta la tarea de archivo de artículos. La tarea requiere que se busque en periódicos o revistas de la biblioteca un ejemplo de una compañía real que satisfaga la pregunta o el tema que en ella se exige.

La tarea del primer archivo de artículos es encontrar un ejemplo de una compañía que recientemente haya cambiado su estrategia; determinar si este cambio es resultado de un proceso de planeación formal o si fue una respuesta inesperada ante los eventos imprevistos que ocurrieron en el ambiente de la compañía.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 1

A fin de tener una perspectiva práctica del proceso de administración estratégica, se presenta una serie de módulos estratégicos, uno al final de cada capítulo. En cada módulo se pide que se recopile y analice información relacionada con el material que se estudió en el capítulo. Al concluir los módulos estratégicos se tendrá una idea más clara del proceso de administración estratégica en general.

El primer paso de este proyecto es escoger una compañía para su estudio. Se recomienda concentrarse en la misma empresa a lo largo de todo el libro. Cabe recordar también que se pedirá información sobre la estrategia corporativa e internacional de ella, así como de su estructura. Se recomienda mucho seleccionar una compañía que es probable que tenga dicha información.

Se pueden usar dos métodos para elegir una compañía para su estudio; el instructor indicará cuál de ellos es el más adecuado. El primer método es escoger una compañía reconocida sobre la que exista mucha información. Por ejemplo, algunas de propiedad pública como IBM, Microsoft y Southwest Airlines normalmente aparecen en la prensa de negocios y financiera. En la biblioteca de la universidad se debe poder rastrear mucha información de ellas. En la actualidad, muchas bibliotecas tienen instalaciones de búsqueda de datos electrónicos basados en la red como las bases de datos de *ABI/Inform*, *Wall Street Journal Index*, *F&S Index* y *Nexis-Lexis*. Estas bases de datos permiten encontrar cualquier artículo que se haya publicado en la prensa de negocios sobre la compañía elegida en los últimos años. También se cuenta con fuentes de datos útiles que no son electrónicos. Por ejemplo, *F&S Predicts* publica una lista anual de artículos relacionados con las principales compañías que aparecieron en la prensa de negocios nacional e internacional. *S&P Industry Surveys* también es una excelente fuente de datos básicos de la industria y *Value Line Ratings and Reports* contiene resúmenes de la posición financiera y perspectivas futuras de una empresa. Se debe recopilar toda la información

financiera de la compañía. Para ello, se puede obtener de las bases de datos electrónicas basadas en la web como la base de datos *Edgar*, en la que se archivan todas las formas que las compañías que cotizan en la bolsa de valores deben presentar ante la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés); por ejemplo, se pueden obtener archivos de 10 K desde la base de datos *Edgar* de la SEC. Actualmente se puede tener acceso a la mayoría de las formas de la SEC de compañías que cotizan en la bolsa desde diversos sitios financieros basados en internet, como el sitio financiero de Yahoo! (www.finance.yahoo.com/).

Un segundo método es elegir una compañía más pequeña de la ciudad o poblado donde vivan los estudiantes. Aun cuando las compañías pequeñas normalmente no son reportadas por la prensa de negocios nacional, es posible que aparezcan en la prensa local. Lo más importante es que este método se puede aplicar eficazmente si la dirección de la compañía acepta hablar con los estudiantes sobre la estrategia y estructura de la organización. En caso de que se conozca a algún empleado de la compañía o el estudiante haya trabajado en ella, este método puede valer la pena. Sin embargo, *no* es recomendable a menos que se tenga una cantidad considerable de acceso garantizado a la compañía elegida. En caso de duda, lo mejor es preguntar al instructor antes de tomar una decisión. El aspecto clave es asegurarse de tener acceso seguro a suficiente información de interés para completar un análisis detallado e integral.

La tarea del módulo 1 es elegir una compañía para estudiarla y obtener suficiente información sobre ella para llevar a cabo las siguientes instrucciones y contestar las preguntas que a continuación se detallan:

1. Describir brevemente la historia de la compañía y rastrear la evolución de su estrategia. Tratar de determinar si la evolución estratégica es producto de estrategias deliberadas, inesperadas o una combinación de ambas.
2. Identificar la misión y las principales metas de la compañía.
3. Hacer un análisis preliminar de las fortalezas y debilidades internas de la compañía y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en su ambiente. Con base en este análisis, identificar las estrategias que se piensa debe aplicar la compañía (se necesitará un análisis mucho más detallado más adelante en el libro).
4. ¿Quién es el director general de la compañía? Evaluar las capacidades de liderazgo de este funcionario.

EJERCICIO DE ÉTICA

Recientemente, Sarah fue contratada como administrador asistente de Smith & Sons, una empresa minorista mediana en una ciudad pequeña. Antes, Sarah trabajaba para una compañía minorista más pequeña que siempre parecía seguir los

pasos de Smith & Sons y se esforzaba por sobresalir. Ambas empresas venden artículos de uso común, como tarjetas de felicitación, papelería personalizada, decoraciones para fiestas y más. En espera de algún día abrir su propia tienda minorista, a Sarah le atraía la idea de trabajar para una compañía que parecía tener una ventaja competitiva en su campo. John, administrador de Smith & Sons y jefe de Sarah, la ayudó de inmediato. Le presentaron a los empleados de Smith & Sons, la primera línea de quienes se esperaba que brindaran satisfacción al cliente e información de los productos. Durante su segunda semana en el empleo, Sarah conoció a Molly, una madre soltera con dos hijos. Debido a que también tiene un hijo, Sarah descubrió que tenía mucho en común con Molly y se pusieron a hablar. Durante la conversación, Molly reveló que le pagaban 6 dólares por hora y apenas podía pagar sus cuentas. Sarah sabía que su ex patrón había tenido dificultades, en parte, porque estaba decidido a pagar a sus empleados un salario justo. Con las escasas ofertas de empleo en una ciudad pequeña, Sarah decidió hablar con John para determinar si se podía hacer algo.

Esa tarde, Sarah sacó el tema a colación: “John, conozco a algunas otras compañías minoristas en la zona que aumentan los salarios para ser justos con sus empleados. ¿No crees que debemos hacer lo mismo para retener a nuestros empleados y conservar su lealtad?”

La respuesta de John asombró a Sarah. “¿Por qué crees que tenemos éxito, Sarah? ¿Por consentir a nuestros empleados y hacer negocios realistas para concentrarnos en lo que es mejor para ellos? No, les pagamos lo menos posible. Nos cuestan muy baratos por docena, y si uno renuncia, otro ocupa su lugar. Los otros minoristas saldrán del negocio más pronto de lo que piensan y nosotros seguiremos prosperando.”

1. Identifique el dilema ético que se aborda en este caso.
2. ¿Cree que pagar salarios bajos en verdad contribuye a sostener la ventaja competitiva de Smith & Sons?
3. ¿Cómo pueden las otras compañías que ofrecen salarios más altos obtener una ventaja competitiva sobre Smith & Sons?

CASO FINAL

Los planes mejor formulados: Chrysler choca contra un muro

En 1998, después de que la empresa alemana Daimler-Benz adquirió Chrysler, el tercer fabricante de automóviles más grande de Estados Unidos, para formar DaimlerChrysler, muchos observadores pensaron que la empresa adquirida se alejaría de sus deteriorados hermanos estadounidenses, Ford y General Motors, y alcanzaría el nivel de los fabricantes de vehículos japoneses. El plan estratégico era hacer hincapié en diseños atrevidos, productos de mejor calidad y lograr mayor productividad al compartir diseños y piezas entre las dos compañías. Jurgen Schrempp, director general de las empresas unidas, dijo a los accionistas que “esperaran algo extraordinario” y agregó que DaimlerChrysler “tenía el tamaño, la rentabilidad y el alcance para superar a todos”.

Ocho años después, el esquema general ha comprobado ser extraordinario, pero por las razones equivocadas. En 2006, Chrysler vio caer su participación del mercado a 10.6% y la compañía anunció que perdería 1 260 millones de dólares en ese año. Esta pérdida alarmó a los accionistas, a quienes algunos meses antes se les había dicho que la unidad de Chrysler no ganaría ni perdería en 2006.

¿Qué salió mal? Primero, Schrempp y sus planeadores sobrestimaron la competitividad de Chrysler antes de la fusión. La empresa era la más rentable de las tres grandes empresas automovilísticas de Estados Unidos a fines de la década de 1990, pero la economía del país era muy fuerte y la oferta principal de la compañía —camionetas de carga, camionetas familiares (SUV) y minivans—, era el producto

correcto para una época de precios bajos de la gasolina. Después de la fusión, los alemanes descubrieron que las fábricas de Chrysler estaban peor de lo que creían, y la calidad de los productos era deficiente. Segundo, resultó muy difícil compartir los recursos de diseño e ingeniería y las piezas entre los modelos Mercedes-Benz de Daimler y Chrysler. Mercedes era un fabricante de autos lujosos, Chrysler atendía un mercado de masas. Por ello, se requerirían años para rediseñar los automóviles Chrysler con el fin de que pudieran utilizar piezas de Daimler y aprovechar su ingeniería. Los ingenieros y administradores de Daimler tampoco parecían entusiasmados en ayudar a Chrysler, a la cual muchos veían como un agujero negro en el cual la rentable línea de Mercedes-Benz vertería miles de millones de euros.

Para ser justos, los nuevos vehículos que produjo Chrysler, entre ellos el sedán 300C y el PT Cruiser, merecieron buena reseña. Las ventas del 300C fueron altas, pero no lo suficiente para quitar el peso del negocio de Chrysler al segmento de los camiones pequeños.

A pesar de varios años de esfuerzos financieros, en 2004 parecía que finalmente las cosas mejorarían para Chrysler. En 2004 y otra vez en 2005, la compañía ganó bastante dinero. Incluso aumentó su participación de mercado en 2005. Dieter Zetsche, el director general o CEO alemán de Chrysler, esperaba capitalizar este incremento con la introducción de una nueva camioneta, la Jeep Commander de siete asientos. Sin embargo, la Commander, lanzada a mediados de 2005, no pudo haber llegado en peor momento. En ese año, junto con un suministro limitado (empeorado por las dificultades en el suministro que provocó el huracán Katrina), los precios del petróleo aumentaron notablemente debido a la fuerte demanda de los países desarrollados y de China. A mediados de 2006, el petróleo costaba 70 dólares por barril, 50% más de lo que costaba 18 meses antes, y el precio de la gasolina se elevó a 3 dólares por galón.

Para empeorar las cosas, Ford y General Motors, que para entonces mostraban llamativos números rojos, emprendieron una agresiva guerra de precios, ofreciendo atractivos incentivos para eliminar su exceso de inventario. Chrysler fue obligada a igualar los precios o perder participación. Mien-

tras tanto, los fabricantes japoneses, en particular Toyota y Honda, que habían ampliado sus plantas de producción en Estados Unidos durante 15 años, ganaban participación pues ofrecían vehículos más pequeños y con un uso más eficiente del combustible, además de sus populares híbridos.

En septiembre de 2006, Chrysler anunció que debido a la acumulación de inventario en los lotes de los distribuidores reduciría 16% la producción, el doble de la cifra anunciada en junio de 2006. Además de la reducción de ventas, Thomas LaSorda reveló que la compañía enfrentaba costos marcadamente más altos de materias primas y piezas, algunas de las cuales aumentaron hasta 60%. La empresa también padecía los altos costos de prestación de atención médica y pensiones para sus trabajadores sindicalizados.

En un esfuerzo por llenar el hueco en su línea de producción, Chrysler anunció que se asociaría con Chery Motors, de China, para producir automóviles pequeños con bajo consumo de gasolina en ese país, los cuales después importaría a Estados Unidos.⁵⁷

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Cuál fue la estrategia que planeó Daimler-Benz para Chrysler en 1998?
2. En retrospectiva, los planes de Daimler-Benz para Chrysler parecían excesivamente optimistas. ¿Cuáles errores de toma de decisiones pudo haber cometido Daimler-Benz en su evaluación de Chrysler? ¿Cómo pudo haber evitado esos errores?
3. ¿Cuáles oportunidades y amenazas enfrentaba Chrysler en 2005 y 2006? ¿Cuáles eran las fortalezas y las debilidades de Chrysler? ¿Su estrategia de productos fue inteligente dadas esas consideraciones?
4. ¿Qué hizo que Chrysler se equivocara tanto en 2006 acerca de sus predicciones sobre las ventas de productos y ganancias? ¿Qué puede usted aprender de esto en relación con la naturaleza de la planeación?
5. ¿Qué debe hacer ahora Chrysler para recuperar su posición en esta industria?

Apéndice del capítulo 1

Valoración de la empresa, rendimiento del capital invertido (ROIC) y crecimiento

La meta fundamental de una estrategia es maximizar el valor de una compañía para sus accionistas (sujeta a importantes limitaciones, como que se realice de manera legal, ética y socialmente responsable). Los dos principales impulsores de la valoración de la empresa son el rendimiento del capital invertido (ROIC) y la tasa de crecimiento de las utilidades, g .⁵⁸

El ROIC se define como las utilidades netas de operación menos los impuestos ajustados (NOPLAT, por sus siglas en inglés) sobre el capital invertido (IC, por sus siglas en inglés) de la empresa, donde el capital invertido es la suma del capital y el pasivo de la compañía (aquí no interesa el método para calcular los impuestos ajustados). Es decir:

$$\text{ROIC} = \text{NOPLAT}/\text{IC}$$

donde

NOPLAT = ingresos – costo de productos vendidos
– gastos de operación
– costos de depreciación
– impuestos ajustados

IC = valor del capital de los accionistas
+ valor del pasivo

La tasa de crecimiento de las utilidades, g , se puede definir como el incremento porcentual de las utilidades netas de operación (NOPLAT) durante un periodo determinado. Para ser más precisos:

$$g = [(\text{NOPLAT}_{t+1} - \text{NOPLAT}_t) / \text{NOPLAT}_t] \times 100$$

Observe que si NOPLAT se incrementa con el tiempo, las ganancias por acción también suben siempre que a) el número de acciones permanezca

constante o b) que el número de acciones en circulación aumente más lento que NOPLAT.

La valoración de una compañía se calcula mediante el análisis de la reserva de fondos descontados, el cual se aplica a futuras reservas de fondos disponibles esperados (las reservas de fondos disponibles en un periodo se definen como NOPLAT – inversiones netas). Se puede demostrar que la valoración de una compañía que se calcula así se relaciona con el costo de capital promedio ponderado o *Weighted Average Cost of Capital* (WACC, por sus siglas en inglés), que es el costo de capital y pasivo que usa una empresa para financiar su negocio, y el ROIC de la compañía. Específicamente:

- Si $\text{ROIC} > \text{WACC}$, la compañía gana más que su costo de capital y crea valor.
- Si $\text{ROIC} = \text{WACC}$, la compañía gana su costo de capital y su valoración es estable.
- Si $\text{ROIC} < \text{WACC}$, la compañía gana menos que su costo de capital y por lo tanto elimina valor.

Una compañía que gana más que su costo de capital tiene incluso más valor si, con el tiempo, puede hacer crecer sus utilidades netas de operación menos los impuestos ajustados (NOPLAT). Por el contrario, una empresa que no gana sus costos de capital elimina el valor si crece su NOPLAT. Esta relación crítica entre rendimiento del capital invertido, g , y el valor se presenta en la tabla A1.

En dicha tabla, las cifras colocadas en las celdas de la matriz representan los valores actuales descontados de reservas de fondos disponibles a futuro de una compañía que tiene un NOPLAT inicial de 100 dólares, capital invertido de 1 000 dólares, un costo de capital de 10% y un horizonte de tiempo de 25 años después de lo cual $\text{ROIC} = \text{costo de capital}$.

TABLA A1

Rendimiento del capital invertido, crecimiento y valoración

NOPLAT Crecimiento, g	ROIC 7.5%	ROIC 10.0%	ROIC 12.5%	ROIC 15%	ROIC 20%
3%	887	1 000	1 058	1 113	1 170
6%	708	1 000	1 117	1 295	1 442
9%	410	1 000	1 354	1 591	1 886

Los aspectos importantes que revela este ejercicio son:

1. Una compañía con un ROIC alto genera más valor cuando logra aumentar su tasa de crecimiento de las utilidades en vez de presionar por un ROIC aún más alto. Por lo tanto, una compañía con un ROIC de 15% y una tasa de crecimiento de 3% genera más valor cuando aumenta su tasa de crecimiento de la utilidad de 3 a 9% de lo que logra al aumentar el ROIC a 20%.
2. Una compañía con un ROIC bajo elimina valor si crece. Por consiguiente, si $\text{ROIC} = 7.5\%$, una tasa de crecimiento de la utilidad de 9% durante 25 años producirá menos valor que una tasa de crecimiento de 3%. Lo anterior se debe a que un crecimiento no rentable requiere inversiones de capital, cuyo costo no se puede pagar. El crecimiento no rentable destruye valor.

3. Lo mejor de ambos mundos es un ROIC y un crecimiento elevados.

Muy pocas compañías pueden mantener un $\text{ROIC} > \text{WACC}$ y un NOPLAT creciente a lo largo del tiempo, aunque hay varios ejemplos sobresalientes como Dell, Microsoft y Wal-Mart. Por lo general, estas compañías consolidan sus necesidades de inversión de capital de reserva con fondos generados internamente, esto es, no se han visto en la necesidad de emitir más acciones para obtener capital. Por lo tanto, el crecimiento de NOPLAT se traduce directamente en mayores ingresos por acción para estas compañías, lo que hace que sus ganancias sean más atractivas para los inversionistas y generan una apreciación sustancial del precio de la acción. Cuando se aplican con éxito estrategias que resulten en un ROIC alto y un NOPLAT en crecimiento, estas empresas pueden maximizar el valor para el accionista.

Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas

CASO INTRODUCTORIO

La industria cervecera en Estados Unidos

Durante las últimas décadas, la industria cervecera de Estados Unidos se ha caracterizado por una tendencia muy clara hacia una mayor concentración del mercado. En la actualidad, alrededor de 80% de toda la cerveza que se consume en el país es producida por sólo tres compañías: Anheuser-Busch, SAB-Miller y Molson Coors, las cuales en 1980 atendían a 57% del mercado. En 2006, Anheuser-Busch tenía casi 50% del mercado, comparado con 28% que ostentaba en 1980. SAB-Miller (formada en 2002 cuando South African Breweries se fusionó con Miller Beer) tenía alrededor de 19% del mercado, y Molson Coors (formada en 2005 cuando Molson de Canadá se fusionó con Coors) tenía 11% del mercado.

Anheuser-Busch, SAB-Miller y Molson Coors dominan el segmento de *mercado masivo* de la industria, en el que la competencia gira alrededor de precios agresivos, lealtad a la marca, distribución muy difundida y gasto en publicidad de alcance nacional. En contraste, otro segmento de la industria, el segmento de *cerveza de primera calidad*, es atendido por una gran cantidad de microcerveceras e importadores, la mayoría de los cuales tienen una participación de mercado menor a 1%. El segmento de primera calidad se concentra en los compradores perspicaces. Los productores se empeñan en el arte de la cerveza artesanal; desarrollan sus marcas con base en el gusto y suplen los costos más altos del producto mediante precios mucho más elevados: a grandes rasgos, hasta el doble de lo que cuesta un *six-pack* de los cerveceros masivos. Las microcerveceras y los importadores han aumentado su participación y en la actualidad representan aproximadamente 11% del mercado total.

El incremento en la concentración entre las cerveceras del mercado masivo refleja varios factores. Primero, el consumo de cerveza en Estados Unidos ha disminuido gradualmente (aunque ha aumentado el consumo de cerveza de primera calidad). El consumo per cápita de cerveza llegó a un máximo de 34 galones en 1980, se redujo a 29.1 galones en 2003 y se recuperó a 30 galones en 2005. La disminución del consumo se debió en parte a la creciente popularidad de sustitutos, en particular el vino y otras bebidas alcohólicas. En 1994 los estadounidenses consumieron 1.75 galones de vino per cápita. En 2005, la cifra había aumentado a 2.16 galones. El consumo de bebidas alcohólicas aumentó de 1.27 galones per cápita en 1994 a 1.34 galones durante el mismo periodo.

Segundo, el gasto en publicidad ha aumentado con regularidad, situación que puso a las cerveceras más pequeñas del mercado masivo en una clara desventaja. En 1975 la industria gastaba \$0.18 por envase en publicidad; en 2002 gastaba \$0.40 por envase (estas cifras están ajustadas a la inflación). Las cerveceras más pequeñas del mercado masivo no pueden financiar las costosas campañas publicitarias en televisión nacional que requieren para enfrentar el gasto de las empresas más grandes de la industria, como resultado de lo cual vieron disminuir su participación en el mercado.

Tercero, debido a una combinación de cambio tecnológico en el enlatado y la distribución, y a los gastos publicitarios más grandes, el tamaño que debe tener una cervecera de mercado masivo para cosechar todas las economías de escala, denominada *escala eficiente mínima* de producción, ha aumentado con regularidad. En 1970 se calculaba que la escala eficiente mínima de producción era de 8 millones de barriles de cerveza anuales, lo cual sugería que se requería una participación de mercado de 6.4%. A principios de la década de 2000, la escala eficiente mínima había aumentado a 23 millones de barriles, lo que implicaba que se requería una participación de mercado de 13.06% para cosechar economías de escala significativas.

En resumen, la combinación de demanda decreciente, mayor gasto publicitario y un aumento en la escala eficiente mínima de producción puso en desventaja a las cerveceras más pe-

queñas del mercado masivo. Muchas fueron adquiridas por las cerveceras más grandes o, en algunos casos, simplemente cerraron. A principios de la década de 2000 sólo sobrevivían 24 cerveceras de mercado masivo en Estados Unidos, muchas menos que las 82 de 1970. Entre las cerveceras de mercado masivo que quedan, Anheuser Busch es el participante más sólido, debido a sus economías de escala superiores. El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) de la compañía ha sido alto y ha fluctuado en el intervalo de 17% a 23% entre 1996 y 2006, mientras que sus utilidades netas crecieron de 1 100 millones en 1996 a 2 000 millones de dólares en 2006. En contraste, Coors y Miller, junto con casi todas las otras cerveceras del mercado masivo, han tenido cuando mucho un desempeño financiero mediocre. Coors y Miller se fusionaron con Molson y SAB, respectivamente, en un intento para ganar economías de escala.¹

GENERALIDADES

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las **oportunidades** surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Por ejemplo, como se observa en el Caso introductorio, el aumento del consumo de cerveza de primera calidad representa una *oportunidad* para que las cerveceras expandan su volumen de ventas al crear productos para ese segmento del mercado. Las **amenazas** se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. Un menor consumo de cerveza y el aumento en la escala de eficiencia mínima de producción han sido *amenazas* para la rentabilidad de todas las cerveceras en la industria, excepto para aquellas con un mercado masivo muy grande (consulte el Caso introductorio).

Este capítulo empieza con un análisis del ambiente de la industria. Primero: examina los conceptos y herramientas para analizar la estructura competitiva de una industria e identificar las oportunidades y amenazas que existen en ella. Segundo: analiza las implicaciones competitivas que surgen cuando los grupos de compañías *dentro de* una industria aplican estrategias competitivas semejantes y diferentes. Tercero: explora la forma en que una industria evoluciona con el tiempo y los cambios que acompañan a las condiciones competitivas. Cuarto: observa la forma en que las fuerzas del macroambiente afectan la estructura de la industria e influyen en las oportunidades y amenazas. Al final del capítulo quedará claro que, para tener éxito, una compañía debe ajustar su estrategia al ambiente externo en el que opera o tener la capacidad de dar una nueva forma al ambiente para tener una ventaja a través de la estrategia elegida.

Definición de industria

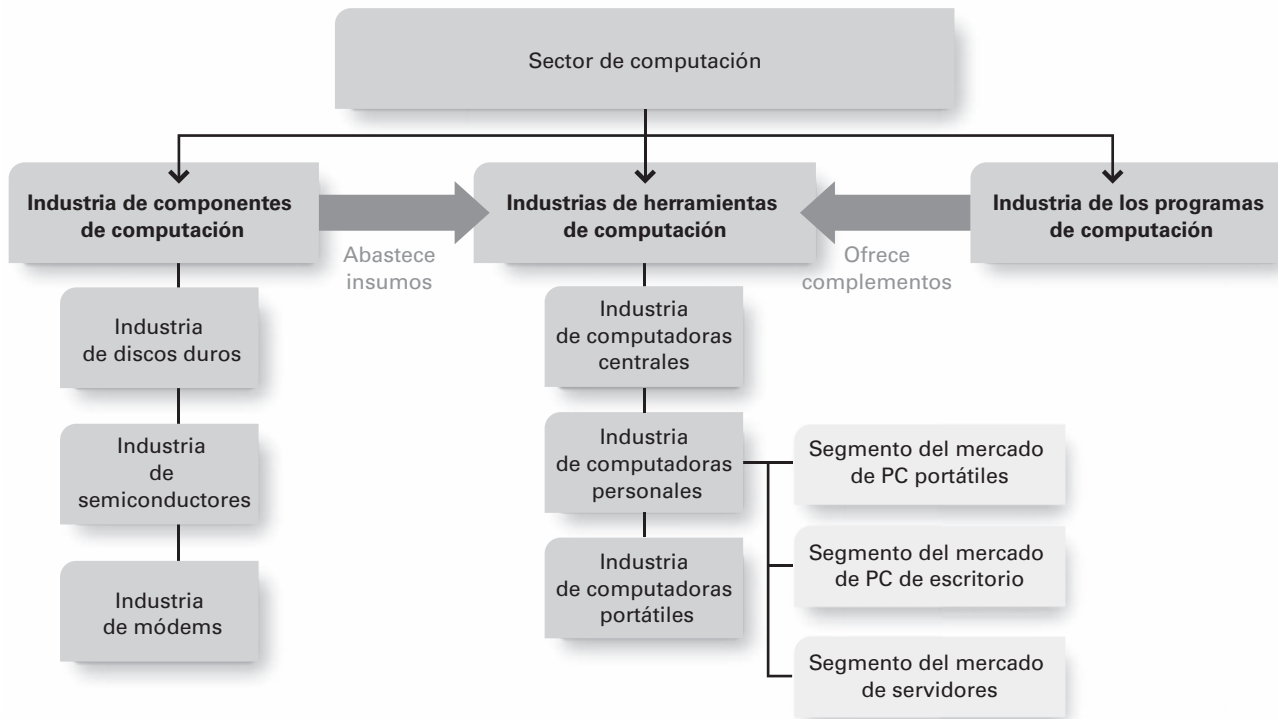
Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas, los ponches de frutas y el agua embotellada se pueden considerar sustitutos cercanos entre sí porque atienden las mismas necesidades básicas del cliente de bebidas refrescantes sin alcohol. Por lo tanto, se puede hablar de la industria refresquera, cuyos principales representantes son Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes. De igual modo, las computadoras de escritorio y portátiles satisfacen la misma necesidad básica que tienen los clientes de herramientas de computación con las cuales correr programas de productividad personal, navegar en internet, enviar correos electrónicos, jugar, y guardar, desplegar y manipular imágenes digitales, etc. Así, se puede hablar de la industria de las computadoras personales, cuyos principales representantes son Dell, Hewlett-Packard, Lenovo (la compañía china que compró el negocio de computadoras personales de IBM), Gateway y Apple Computer.

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto (vea capítulo 1). Una industria es el *lado de la oferta* de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el *lado de la demanda* de un mercado y los compradores de los productos de la industria. *Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria.* Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes. Por ejemplo, durante mucho tiempo, Coca-Cola se consideró parte de la industria de bebidas gaseosas, es decir, de bebidas carbonatadas, cuando en realidad pertenecía a la industria de bebidas refrescantes, que incluye bebidas no carbonatadas. A mediados de la década de 1990, el incremento de la demanda de agua embotellada y bebidas de frutas redujo la demanda de refresco, lo cual tomó por sorpresa a Coca-Cola, que respondió con rapidez a estas amenazas con la introducción de su propia agua, Dasani, y la adquisición de un productor de jugo de naranja, Minute Maid. Al definir tan estrechamente los límites de la industria, Coca-Cola casi pasa por alto el rápido crecimiento del segmento de bebidas refrescantes no carbonatadas de este mercado.

- **Industria y sector** Se debe hacer una distinción importante entre una industria y un sector. Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas. Por ejemplo, como se presenta en la figura 2.1, el sector de las computadoras abarca varias industrias relacionadas: las industrias de componentes de computadoras (por ejemplo, la industria de discos duros, la industria de semiconductores y la industria de módems), las industrias de herramientas de computación o hardware (por ejemplo, la industria de las computadoras personales, la industria de las computadoras portátiles y la industria de las computadoras centrales) y la industria de los programas de computación. Las industrias de un sector se pueden relacionar entre sí de diversas formas. Las compañías que integran las industrias de componentes de computadoras son las proveedoras de empresas en las industrias de herramientas de computación. Las compañías en la industria de los programas de computación proporcionan complementos importantes a las herramientas: los programas que los clientes compran para correrlos en el hardware. Y las compañías de las industrias de computadoras personales, portátiles y centrales están en competencia indirecta entre ellas porque ofrecen productos que en cierta forma son sustitutos entre sí.

FIGURA 2.1

El sector de la computación: industrias y segmentos



- **Industria y segmentos de mercado**

También es importante reconocer la diferencia entre una *industria* y los segmentos de mercado dentro de ella. Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas. Por ejemplo, en la industria estadounidense de las cervezas, existen tres segmentos principales: clientes que beben marcas del mercado masivo establecidas desde mucho tiempo atrás (por ejemplo, Budweiser), clientes preocupados por su peso que beben marcas del mercado masivo que llenan menos y son bajas en calorías (por ejemplo, Coors Light), y clientes que prefieren cerveza artesanal ofrecida por las microcerveceras y los importadores (consulte el Caso introductorio). De igual modo, en la industria de las computadoras personales hay diferentes segmentos de mercado en los que los clientes buscan máquinas para escritorio, máquinas portátiles ligeras y servidores ubicados en el centro de una red de computadoras personales (vea figura 2.1). Los fabricantes de computadoras personales reconocen la existencia de estos segmentos al producir una variedad de propuestas de productos que atraen a clientes de distintos segmentos. No obstante, los clientes de estos segmentos comparten una necesidad común de computadoras personales en las cuales correr las aplicaciones de programas personales.

- **Cambios de los límites de las industrias**

Los límites de las industrias pueden cambiar con el tiempo de acuerdo con el desarrollo de las necesidades de los clientes o el surgimiento de tecnologías nuevas que permitan a las compañías de industrias hasta ahora no relacionadas satisfacer de nuevas formas las necesidades de los clientes establecidos. Durante la década de 1990 se observó que a medida que los consumidores de bebidas refrescantes empezaron a desarrollar gusto por el agua embotellada y las bebidas de frutas no carbonatadas, Coca-Cola se encontró en competencia directa con los fabricantes de agua embotellada y de bebidas refrescantes de frutas: todos en la misma industria.

Un ejemplo de la forma en que un cambio tecnológico puede influir en los límites de las industrias es la convergencia que ocurre actualmente entre las industrias de las computadoras y la de las telecomunicaciones. Históricamente, la industria de equipos de telecomunicación ha sido considerada una entidad diferente de la industria de las herramientas de computación. Sin embargo, a medida que el equipo de telecomunicaciones pasa de la tecnología análoga tradicional a la digital, el equipo de telecomunicaciones se parece cada vez más al de computación. El resultado es que empiezan a borrarse los límites entre estas industrias. Por ejemplo, un teléfono inalámbrico digital no es más que una pequeña computadora manual con conexión inalámbrica, a la vez que ahora una pequeña computadora manual a menudo cuenta con capacidades inalámbricas, transformándola en teléfono. Por consiguiente, Nokia y Motorola, fabricantes de teléfonos celulares, compiten ahora directamente con Palm, que fabrica computadoras manuales portátiles.

El análisis competitivo de las industrias empieza por concentrarse en la industria en general en la que contiene una empresa antes de tomar en consideración los segmentos de mercado o los aspectos sector-nivel. Las herramientas que usan los administradores para llevar a cabo dicho análisis de las industrias se estudian en las secciones Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de grupos estratégicos y Análisis de los ciclos de vida industriales.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.² Su modelo, que se muestra en la figura 2.2, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan

FIGURA 2.2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Adaptado y reimpresso con autorización de Harvard Business School Publishing. Tomado de "How Competitive Forces Shape Strategy", de Michael E. Porter, en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, derechos reservados © 1979 por President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.



los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas. Este tema se estudia en los capítulos siguientes.

● **Riesgo de que entren competidores potenciales**

Los **competidores potenciales** son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Por ejemplo, en fechas recientes las compañías de televisión por cable han emergido como contendientes potenciales de las compañías telefónicas tradicionales. Las nuevas tecnologías digitales han permitido que las compañías de cable ofrezcan servicios telefónicos mediante el mismo cableado por el que transmiten los programas de televisión.

Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales.³ Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes). Este tema se estudia con detalle en los capítulos siguientes.

ECONOMÍAS DE ESCALA Las **economías de escala** surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. Las fuentes de las economías de escala incluyen 1) reducción de costos mediante la producción masiva de un producto estandarizado, 2) descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes, 3) las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y 4) el ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande. Por ejemplo, en la industria cervecera, Anheuser Busch ha sido capaz de cosechar economías de escala sustanciales al dividir los costos fijos asociados con la publicidad de alcance nacional entre su volumen de ventas líder en la industria (vea el Caso introductorio). Si estas ventajas de costo son importantes, una compañía nueva que entra en la industria y produce a pequeña escala, sufre una desventaja de costos significativa en relación con las compañías establecidas. Si la compañía nueva decide manufacturar a gran escala en un intento por obtener dichas economías de escala, tiene que aumentar el capital requerido para construir instalaciones de producción en masa y resistir los elevados riesgos asociados con dicha inversión. Otro riesgo de entrar a gran escala es que la elevada oferta de productos reduce los precios y da como resultado fuertes represalias por parte de las compañías establecidas. Por estos motivos, la amenaza de entrar disminuye cuando las compañías establecidas tienen economías de escala.

LEALTAD A LA MARCA La **lealtad a la marca** se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas. Una compañía puede crear lealtad a su marca mediante la publicidad continua de sus productos de marca comercial y del nombre de la compañía, la protección de la patente de productos, la innovación de productos que se logra

con programas de investigación y desarrollo, el enfoque en la alta calidad de los productos y un buen servicio posventa. La lealtad significativa a una marca dificulta que nuevas empresas entren en el mercado para llevarse la participación de las compañías establecidas. Por lo tanto, disminuye la amenaza de que surjan competidores potenciales porque pueden considerar muy costoso romper con las preferencias de clientes bien establecidos. Por ejemplo, en los segmentos de mercado masivo de la industria cervecera, la lealtad a las marcas de Anheuser Busch (Budweiser), Molson Coors (Coors) y SAB-Miller (Miller) dificulta de manera notable la incursión en estos segmentos de la industria. Por lo tanto, los nuevos participantes se concentran en el segmento de primera calidad de la industria, en el que las marcas establecidas tienen menos poder (en Estrategia en acción 2.1 consulte el ejemplo de una compañía que eludió las barreras basadas en las marcas para entrar en el mercado de las bebidas carbonatadas).

Estrategia en acción

2.1

Un modo de eludir las barreras que impedían la entrada en la industria refresquera

La industria refresquera ha estado dominada durante mucho tiempo por dos empresas, Coca-Cola y PepsiCo. Mediante enormes sumas de dinero gastadas en publicidad y promoción, ambas compañías han generado una lealtad a la marca que ha hecho muy difícil que nuevos competidores entren en la industria y quiten participación de mercado a estos dos gigantes. Cuando competidores nuevos tratan de entrar, ambas empresas han respondido con disminución de precios y, de esa manera, obligan a los recién llegados a reducir sus planes de expansión.

No obstante, a principios de la década de 1990, la Cott Corporation, en ese entonces una pequeña embotelladora canadiense, preparó una estrategia para entrar en el mercado refresquero. La estrategia de Cott fue engañosamente sencilla. Al principio, la compañía se concentró en el segmento de cola del mercado de refrescos. Cott firmó un acuerdo con Royal Crown Cola por los derechos mundiales exclusivos de su concentrado de cola. RC Cola era un participante pequeño en el sector de los refrescos de cola en Estados Unidos. Sus productos eran reconocidos como de alta calidad, pero la compañía nunca había conseguido desafiar con eficacia a Coca o Pepsi. Después, Cott firmó un acuerdo con un minorista de víveres canadiense, Loblaw, y le ofreció su propia marca privada de refresco de cola. Con un precio bajo, la marca privada de Loblaw, conocida como President's Choice, tuvo mucho éxito y arrebató cierta participación a Coca y Pepsi.

Estimulada por este éxito, Cott decidió tratar de convencer a otros minoristas de que ofrecieran refrescos de cola de marca propia. Para éstos, la propuesta de valor era sencilla porque, a diferencia de sus principales rivales, Cott gastaba muy poco en publicidad y promoción. Esto constituía una fuente importante de ahorro en costos, los cuales Cott transfería a los minoris-

tas en forma de precios más bajos. Por su parte, los minoristas descubrieron que podían vender a un precio significativamente más bajo que Coca y Pepsi y todavía tener mejores márgenes de ganancia con las marcas privadas que con las colas de marca.

A pesar de esta convincente propuesta de valor, pocos minoristas estuvieron dispuestos a vender marcas privadas por temor a enemistarse con Coca-Cola y Pepsi, cuyos productos eran una atracción principal en el tráfico de una tienda de víveres. El punto de penetración de Cott llegó en 1992, cuando firmó un acuerdo con Wal-Mart para que el gigante del autoservicio vendiera su propio refresco de cola privado, llamado Sam's Choice (en honor del fundador de Wal-Mart, Sam Walton). Wal-Mart resultó ser un canal de distribución perfecto para Cott. El autoservicio apenas comenzaba a competir en el negocio de los víveres, y los consumidores acudían a Wal-Mart no a comprar mercancía de marca, sino por los precios bajos.

Las ventas de Cott crecieron en la misma proporción que el negocio de víveres de Wal-Mart. Cott pronto añadió otros sabores a su oferta, como refresco de lima-limón, que competiría con Seven Up y Sprite. Además, debido a la presión de Wal-Mart, a fines de la década de 1990, otras tiendas de víveres comenzaron a introducir refrescos de marca privada y solían recurrir a Cott para satisfacer sus necesidades.

En 2006, Cott había crecido para convertirse en una empresa de 1 800 millones de dólares. Su crecimiento en volumen en el bastante estancado mercado estadounidense de los refrescos de cola promedió alrededor de 12.5% entre 2001 y 2006. Cott capturó más de 5% del mercado estadounidense de los refrescos en 2005, luego de casi nada una década antes, y mantuvo una participación de 16% de los refrescos en las tiendas de víveres, su canal principal. En este proceso, las empresas que perdieron fueron Coca-Cola y Pepsi, las que ahora enfrentan una definida erosión de la lealtad a su marca y de su participación de mercado, a medida que cada vez más consumidores reconocen la alta calidad y los precios bajos de los refrescos privados.^a

VENTAJAS ABSOLUTAS EN COSTOS A veces las compañías establecidas tienen una **ventaja absoluta en costos** en relación con las compañías potenciales que entran, lo cual significa que éstas no pueden esperar igualar la estructura de costos más bajos de aquéllas. Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales: 1) operaciones y procesos de producción superiores debido a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos secretos; 2) control de insumos específicos que se requieren para la producción, como mano de obra, materiales, equipo o capacidades administrativas, cuya oferta es limitada, y 3) acceso a fondos más baratos porque las compañías existentes representan riesgos más bajos que las compañías nuevas. Si las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta de costos, la amenaza de entrar como una fuerza competitiva es más débil.

COSTOS DE CAMBIAR PARA LOS CLIENTES El **costo de cambiar** se presenta cuando cuesta tiempo, energía y dinero del cliente cambiar de los productos que vende una compañía establecida a los productos que ofrece otra que acaba de entrar en la industria. Cuando los costos de cambiar son altos, los clientes pueden quedar amarrados a las propuestas de productos de compañías establecidas, aun si las compañías que entran ofrecen mejores productos.⁴ Un ejemplo conocido de los costos de cambiar son los asociados con la permuta de un sistema operativo de computadora por otro. Si una persona usa actualmente un sistema operativo Windows de Microsoft y tiene una biblioteca de aplicaciones de programas relacionadas (por ejemplo, procesador de textos, hojas de cálculo, juegos) y archivos de documentos, le será oneroso cambiar un sistema operativo de computadora por otro. A consecuencia del cambio, esta persona tendría que comprar una nueva serie de programas y convertir los archivos de documentos existentes para que corran con el sistema nuevo. Ante dicho gasto de tiempo y dinero, casi nadie está dispuesto a realizar el trueque a menos que el sistema operativo de la competencia ofrezca una mejora sustancial en el desempeño. Por lo tanto, cuanto más altos sean los costos de cambiar, más alta es la barrera para impedir la entrada de una compañía que intente promover un nuevo sistema operativo de computadora.

NORMAS OFICIALES Históricamente, las normas oficiales han sido una de las principales barreras para evitar la entrada en muchas industrias. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, las normas oficiales estadounidenses prohibieron a los proveedores de servicios de telefonía de larga distancia competir en el servicio de telefonía local y viceversa. Se prohibió también a otros proveedores potenciales de servicio de telefonía, entre ellos compañías de televisión por cable como Time Warner y Comcast (que, en teoría, podrían usar su cableado para transmitir el tránsito telefónico y las señales de televisión), su entrada al mercado. Las barreras que imponían estas normas redujeron de manera significativa el nivel de competencia en los mercados de telefonía local y de larga distancia, lo que permitió a las compañías de telefonía tener mayores ganancias. Todo cambió en 1996 cuando el gobierno desreguló considerablemente la industria. En los meses que siguieron, las compañías de telefonía local, de larga distancia y de televisión por cable anunciaron su intención de entrar en los mercados del otro y surgieron muchos nuevos jugadores. El modelo de cinco fuerzas pronostica que la caída de las barreras que impedían entrar en la industria como consecuencia de la desregulación por parte del gobierno daría como resultado entradas importantes, un incremento en la intensidad de la competencia de la industria y menores tasas de beneficios, lo que, en realidad, sucedió.

En resumen, si las compañías establecidas han construido lealtad a la marca de sus productos, poseen una ventaja absoluta en costos con respecto a los competidores potenciales, tienen economías de escala significativas, reciben el beneficio de los elevados costos de cambiar para los clientes o disfrutaban de la protección de normas, el riesgo de que competidores potenciales entren disminuye en gran medida, es decir, constituyen una fuerza competitiva débil. En consecuencia, las compañías establecidas pueden cobrar precios más altos y las ganancias de las industrias son mayores. La investigación académica ha comprobado que la

altura de las barreras que impiden la entrada es uno de los determinantes más importantes de las tasas de beneficios en una industria.⁵ Es obvio que a las compañías establecidas les interesa aplicar estrategias congruentes con el incremento de barreras que eviten la entrada para garantizar dichos beneficios. Por la misma razón, los competidores potenciales que entren tienen que elaborar estrategias que les permitan burlarlas.

LÍMITES DE LAS BARRERAS QUE IMPIDEN LA ENTRADA Aun cuando las barreras que evitan la entrada sean muy altas, es posible que nuevas empresas penetren en una industria si perciben que los beneficios superan los sustanciales costos de entrada. Esto parece haber ocurrido en 1996. La desregulación condujo a que nuevas compañías como Level 3 Communications, 360networks y Global Crossing, que construían redes de fibra óptica para atender lo que consideraban un crecimiento explosivo del tránsito de internet, entraran e inundaran el mercado. Estas empresas debían gastar miles de millones de dólares de capital para construir sus redes e igualar las ventajas de escala de compañías establecidas como WorldCom. Sin embargo, tuvieron capacidad para reunir el capital para ello por parte de inversionistas que compartieron la visión entusiasta de la administración respecto de la futura demanda en la industria (Level 3 reunió 13 mil millones de dólares). Resultó que la perspectiva eufórica del crecimiento de la demanda se basó en la suposición errónea de que el comercio en internet crecería 1000% al año cuando en realidad sólo lo hacía 100% cada doce meses. Cuando se comprobó que la expectativa era falsa, muchas compañías que acababan de entrar en la industria quebraron, pero antes sus inversiones provocaron un exceso de capacidad en la industria y dieron origen a una intensa competencia de precios que hizo caer las ganancias de todos los participantes, empresas nuevas y compañías establecidas por igual.

- **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: 1) estructura competitiva de la industria, 2) condiciones de la demanda, 3) condiciones de costos y 4) la altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria. Las estructuras de las industrias varían, por lo que diferentes estructuras tienen diversas implicaciones para la intensidad de la rivalidad. Una industria fragmentada consiste en un número grande de compañías de tamaño pequeño o mediano, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio del sector. Una industria consolidada es dominada por un número reducido de compañías grandes (un oligopolio) o, en casos extremos, una sola compañía (un monopolio) y las empresas con frecuencia están en posición de determinar los precios de la industria. Ejemplos de industrias fragmentadas son: agricultura, tintorerías, renta de videos, gimnasios, corretaje de bienes raíces y el negocio de camas de bronceado. Entre las industrias consolidadas están la aeroespacial, de bebidas refrescantes, del automóvil,

farmacéutica y de correduría de bolsa. Por ejemplo, en la industria de la cerveza estadounidense las tres empresas principales acaparan 80% de las ventas (consulte el Caso introductorio).

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por barreras bajas para evitar la entrada en ellas y productos básicos que son difíciles de diferenciar. La combinación de estas características tiende a dar como resultado ciclos de prosperidad y bancarrota a medida que suben y bajan las ganancias de la industria. Las barreras bajas para impedir la entrada implican que cuando la demanda es fuerte y las ganancias son altas, las nuevas empresas inundarán el mercado con la esperanza de beneficiarse de la prosperidad. La explosión del número de tiendas de video, gimnasios y negocios de camas de bronceado durante las décadas de 1980 y 1990 ejemplifica esta situación.

Con frecuencia, la miríada de nuevas empresas que entran en una industria fragmentada próspera crea un exceso de capacidad, por lo que las compañías empiezan a reducir los precios a fin de usar su capacidad excedente. La dificultad a la que se enfrentan las compañías cuando intentan diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores puede exacerbar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios que deprime las ganancias de la industria, obliga al cierre de algunas compañías y desalienta a nuevos competidores potenciales. Por ejemplo, después de una década de expansión y ganancias prósperas, en la actualidad muchos gimnasios han comprendido que tienen que ofrecer importantes descuentos a fin de retener a sus miembros. En general, mientras el producto de una industria se parezca más a un servicio básico, más cruel será la guerra de precios. Esta parte de quiebre del ciclo continúa hasta que la capacidad general de la industria concuerda con la demanda (a través de las bancarrotas) en cuyo punto nuevamente se estabilizan los precios.

Por lo tanto, una estructura de industria fragmentada constituye una amenaza en vez de una oportunidad. La mayoría de los momentos de prosperidad son de corta vida debido a la facilidad de los nuevos ingresos, seguidos de guerras de precios y bancarrotas. Debido a que rara vez es fácil diferenciar los productos de estas industrias, la mejor estrategia de una compañía es tratar de minimizar sus costos de modo que sea redituable en la prosperidad y sobreviva a cualquier quiebra subsecuente. O bien, podrían adoptar estrategias que cambien la estructura implícita de las industrias fragmentadas y las lleven a una estructura de industrias consolidadas en la que aumente el nivel de rentabilidad del sector. En capítulos posteriores se estudia la forma exacta en que las compañías logran lo anterior.

En industrias consolidadas, las compañías son interdependientes porque una acción o movimiento competitivo de una de ellas (respecto del precio, la calidad y otros factores) influyen directamente en la participación de sus rivales en el mercado. Cuando una compañía realiza un movimiento, por lo general fuerza una respuesta de sus rivales y la consecuencia de dicha interdependencia competitiva puede ser una espiral peligrosa. La rivalidad aumenta a medida que las compañías intentan vender más barato entre sí u ofrecer a los clientes más valor en sus productos, lo cual empuja a la baja las ganancias de la industria durante el proceso. Las guerras de tarifas que periódicamente han generado estragos en la industria de líneas aéreas ofrecen una buena idea de este proceso.

Las compañías que operan en industrias consolidadas a veces tratan de reducir esta amenaza aplicando los precios establecidos por la compañía dominante.⁶ Sin embargo, las compañías deben tener cuidado porque los convenios directos y explícitos de fijación de precios son una práctica ilegal (los acuerdos tácitos, indirectos, que se producen sin comunicación directa ni intencional son legales). Más bien, las compañías fijan los precios al observar, interpretar, anticipar y responder al comportamiento del otro (tema que se estudia con detalle en el capítulo 5 cuando se examine la dinámica competitiva de la teoría de juegos). Sin embargo, los acuerdos tácitos de liderazgo de precios con frecuencia se rompen en condiciones económicas adversas, como ha ocurrido con la industria de cereales para el desayuno que se presenta en la Estrategia en acción 2.2.

Estrategia en acción

2.2

La guerra de precios en la industria del cereal para el desayuno

Durante décadas, la industria del cereal para el desayuno fue de las más redituables de Estados Unidos. El sector tiene una estructura consolidada que dominan Kellogg's, General Mills y Kraft Foods con su marca Post. La sólida lealtad a la marca aunada al control de la colocación de los productos en anaqueles privilegiados de los supermercados, ayudó a limitar el potencial de nuevas entradas. Mientras tanto, el constante crecimiento en la demanda de alrededor de 3% anual mantuvo los ingresos en expansión. Durante años, Kellogg's, con más de 40% de la participación de mercado, actuó como líder de precios en la industria. Kellogg's aumentaba los precios del cereal cada año, los rivales lo seguían y las ganancias de la industria se mantenían altas.

Esta estructura favorable de la industria empezó a cambiar a principios de la década de 1990 cuando se redujo el crecimiento de la demanda y después se estancó porque un café con leche y una rosquilla o un panqué sustituían al cereal como la comida matutina de muchos adultos estadounidenses. Después llegó el surgimiento de tiendas de descuento poderosas como Wal-Mart, que entró en la industria de los víveres a principios de la década de 1990 y empezó a promover de manera dinámica su propia marca de cereal a un precio significativamente más bajo que los cereales de marca. A medida que transcurría la década, otras cadenas de autoservicio como Kroger empezaron a hacer lo mismo y la lealtad a la marca en la industria entró en declive en tanto los consumidores se daban cuenta de que una bolsa de hojuelas de trigo de 2.50 dólares de Wal-Mart tenía el mismo sabor que una caja de hojuelas de maíz de Kellogg's de 3.50 dólares. A medida que se incrementaba la venta de cereales de marca propia más económicos, los supermercados, que ya no dependían tanto de las marcas para atraer a consumidores a sus tiendas, empezaron a exigir precios más bajos por parte de los fabricantes de cereales de marca.

Durante varios años, los productores de cereales de marca intentaron resistir estas tendencias adversas, pero a mediados de la década de 1990 no pudieron con ellas. En 1996, Kraft

(entonces propiedad de Philip Morris) redujo enérgicamente 20% el precio de su marca Post en un intento por recuperar su participación de mercado. Poco después Kellogg's hizo lo mismo con un recorte de 19% en dos terceras partes de sus marcas y General Mills pronto los siguió. Oficialmente, las décadas de la colusión tácita de precios habían terminado.

Si las compañías de cereales para el desayuno esperaban que los recortes de precios estimularan la demanda, estaban equivocadas. En cambio, la demanda permaneció inactiva en tanto los ingresos y las utilidades siguieron a los precios en su descenso y las utilidades operativas de Kellogg's cayeron de 18% en 1995 a 10.2% en 1996, tendencia que también experimentaron los fabricantes de otros cereales de marca.

En el año 2000 las condiciones habían empeorado. Las ventas de las marcas privadas continuaron esforzándose por incursionar en la competencia, hasta ganar más de 10% del mercado. Además, las ventas de los cereales para el desayuno empezaron a contraerse 1% al año. Para colmo, General Mills lanzó costosas campañas de precios y promociones en un intento por acaparar la participación del líder del mercado. En 2001, Kellogg's vio deslizarse su participación de mercado a poco más de 30%, detrás de 31% que ahora tenía General Mills. Por primera vez desde 1906, Kellogg's ya no era líder del mercado. Asimismo, las ganancias de los tres principales productores permanecieron débiles ante la continua reducción de los precios.

A mediados de 2001, General Mills finalmente reaccionó y aumentó modestamente sus precios (2%) en respuesta al alza de sus costos. Los competidores hicieron lo mismo, quizá como señal de que después de una década de costosas guerras de precios, una vez más emergía en la industria la disciplina en la fijación de los mismos. Tanto Kellogg's como General Mills intentaron alejarse de la competencia de precios y enfocarse en extensiones de la marca, como Special K con frutas rojas y nuevas variedades de Cheerios. Los esfuerzos de Kellogg's con Special K ayudaron a que la compañía tomara de nuevo el liderazgo del mercado de manos de General Mills. Más importante aún, el renovado interés en la competencia no basada en los precios detuvo años de dañinas guerras de precios, al menos por el momento.^b

- **Demanda de la industria** El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes. La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas las compañías pueden vender más sin restar participación de mercado a otras compañías. A menudo, el resultado consiste en elevadas ganancias para la industria. Por el contrario, la disminución de la demanda da

como resultado mayor rivalidad debido a que las compañías luchan por conservar su participación de mercado y sus ingresos (como en la industria de cereales para el desayuno). La demanda desciende cuando los clientes salen del mercado o compran menos. En este momento una compañía puede crecer con sólo acaparar la participación de mercado de otras compañías. Así, la disminución de la demanda constituye una amenaza importante, pues aumenta el grado de rivalidad de compañías establecidas.

- **Condiciones de los costos**

La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. Por ejemplo, antes de que puedan ofrecer servicio, las compañías de televisión por cable tienen que tender el cable, que es un costo fijo. De igual modo, para ofrecer servicio expreso aéreo, una compañía como FedEx debe invertir en aviones, instalaciones para ordenar los paquetes y camiones de entrega, todos costos fijos que requieren de inversiones de capital importantes. En industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo, las empresas no pueden pagar los costos fijos, por lo que no son rentables. Por lo tanto, tienen un incentivo para reducir sus precios o aumentar el gasto de promoción, o ambas opciones, para elevar el volumen de ventas de modo que puedan pagar sus costos fijos. En situaciones en las que la demanda no crece tan rápido y hay demasiadas compañías dedicadas a las mismas acciones (reducir los precios o aumentar los gastos de promoción en un intento por pagar los costos fijos), el resultado puede ser una rivalidad intensa y la disminución de las ganancias. Diversas investigaciones sugieren que con frecuencia las empresas más débiles de una industria inician dichas acciones, precisamente porque son las que luchan de manera permanente por pagar sus costos fijos.⁷

- **Barreras para evitar salida**

Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria.⁸ Si son altas, las compañías se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente. Con frecuencia, el resultado es exceso de capacidad productiva, lo que conduce a una rivalidad más intensa y a una competencia de precios a medida que las compañías los reducen en un intento por obtener los pedidos de los clientes necesarios para usar su capacidad ociosa y pagar sus costos fijos.⁹ Entre las barreras para evitar la salida comunes se pueden mencionar:

- Inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones de operación con poco o ningún valor en usos alternativos o que no pueden venderse. Si la compañía quiere abandonar la industria, tiene que anular el valor en libros de estos activos.
- Los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido, prestaciones de salud y pensiones que deben pagarse a los trabajadores que ya no tienen ocupación cuando una compañía deja de operar.
- La adhesión emocional a una industria, como cuando los propietarios o empleados no están dispuestos a abandonar un sector por motivos sentimentales o por orgullo.
- Dependencia económica de la industria porque una compañía obtiene sus ingresos y ganancia de un solo sector.
- La necesidad de mantener una colección de activos caros en cierto nivel mínimo o por encima de él a fin de participar con eficacia en la industria.
- Las normas de quiebra, particularmente en Estados Unidos. Las disposiciones de bancarrota del capítulo 11 permiten a empresas insolventes continuar operando y reorganizarse bajo la protección de quiebra. Estas normas pueden conservar los activos no redituables de la industria, dar como resultado un persistente exceso de capacidad y alargar el tiempo requerido para mantener la oferta de la industria en línea con la demanda.

Como ejemplo del efecto de las barreras para impedir la salida en la práctica, considere la industria del correo expreso y la entrega de paquetería. Los ingresos y ganancias de los principales participantes en la industria, como Federal Express y UPS, dependen totalmente del negocio de entregas. Deben tener la capacidad de garantizar a sus clientes que entregarán paquetes en las principales localidades de Estados Unidos y gran parte de su inversión es específica para este propósito. Para cumplir con esta garantía, necesitan contar con una red nacional de rutas aéreas y terrestres, un activo que se requiere para participar en la industria. Si en esta última se desarrolla un exceso de capacidad, como ocurre de vez en cuando, Federal Express no puede reducir o minimizar de manera gradual su exceso de capacidad con simplemente tomar la decisión de no volar y entregar paquetes, por decir, en Miami, porque esa proporción de su red estaría en un nivel de uso inferior. Si así lo hiciera, ya no podría garantizar a sus clientes la entrega de paquetes en las principales ciudades en Estados Unidos y sus clientes cambiarían a otro servicio de mensajería. Por lo tanto, la necesidad de mantener una red a nivel nacional es una barrera para evitar la salida que puede dar como resultado un persistente exceso de capacidad en la industria de entregas aéreas durante los periodos de baja demanda. Por último, los directivos y empleados de UPS y Federal Express están emocionalmente unidos a esta industria porque fueron los primeros en hacer envíos en los segmentos de aire y tierra, respectivamente, y debido a que sus empleados también son los principales propietarios de las acciones de sus compañías dependen económicamente del desempeño del negocio de envíos.

● Poder de negociación de los compradores

La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo. Por ejemplo, mientras el jabón en polvo que producen Procter & Gamble y Unilever lo consumen los usuarios finales, los principales compradores de jabón en polvo son las cadenas de supermercados y tiendas de descuento, que revenden el producto a los usuarios finales. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria. Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
- Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
- Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen.

La industria de las autopartes, cuyos compradores son fabricantes grandes como GM, Ford y DaimlerChrysler, es un buen ejemplo de una industria en la que los compradores tienen un poder de negociación fuerte y por ello son una amenaza competitiva sólida. ¿Por qué? Los proveedores de autopartes son numerosos y en general pequeños; sus compradores, los fabricantes de autos, son grandes en tamaño y pocos en cantidad. Por ejemplo, DaimlerChrysler tiene negocios con casi dos mil proveedores de componentes en Estados Unidos y normalmente contrata a varias compañías para abastecer la misma parte. Además, para mantener bajos los precios de las autopartes, Ford y GM han usado la amenaza de fabricarlas en vez de comprarlas a sus proveedores. Los fabricantes de autos han usado su posición de poder para oponer a los proveedores entre sí, obligándolos a bajar los precios que tienen que pagar por las autopartes, y para demandar una mejor calidad. Si un proveedor de componentes tiene alguna objeción, el fabricante usa la amenaza de cambiarlo por otro como una herramienta de negociación.

Otro aspecto es que el poder relativo de los compradores y proveedores varía en respuesta a las condiciones cambiantes de la industria. Por ejemplo, debido a los cambios que ahora ocurren en las industrias farmacéutica y de atención a la salud, los principales compradores de productos farmacéuticos (hospitales y organizaciones de mantenimiento de la salud) adquieren poder sobre los proveedores de dichos productos y han podido exigir precios más bajos. En Estrategia en acción 2.3 se explica la forma en que el poder de compra de Wal-Mart ha cambiado con los años a medida que crece la compañía.

● Poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones —como los sindicatos— o compañías que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella. Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

- El producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
- Su rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por las compras de las compañías de una industria en particular, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
- Las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor porque los que ofrece uno de ellos en particular son únicos o diferentes. En dichos casos, la compañía depende de un proveedor en especial y no puede alentar a los demás para que se enfrenten entre sí para reducir el precio.
- Los proveedores pueden amenazar con entrar en la industria de sus clientes y usar sus insumos para fabricar productos que competirían directamente con los de las compañías existentes en la industria.
- Las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos como una táctica para bajar los precios de éstos.

Estrategia en acción

2.3

El poder de negociación de Wal-Mart sobre los proveedores

Cuando Wal-Mart y otros comercializadores minoristas de descuento comenzaron sus actividades a principios de la década de 1960, eran operaciones pequeñas con poco poder de compra. Para generar tráfico en la tienda dependían en gran parte del abastecimiento de mercancías de marcas nacionales por parte de compañías reconocidas como Procter & Gamble y Rubbermaid. Debido a que las tiendas de descuento no tenían volúmenes altos de ventas, las compañías de marcas nacionales fijaban el precio. Esto significaba que los comerciantes de descuento tenían que buscar otras formas de reducir los costos, objetivo que por lo general intentaban lograr enfocándose en el autoservicio en tiendas sin lujos, localizadas en los suburbios donde la tierra era más barata (en la década de 1960, los principales competidores de los comercializadores de descuento eran las tiendas departamentales con todos los servicios, como Sears, que con frecuencia se ubicaban en la zona comercial del centro de la ciudad).

Los comercializadores de descuento como Kmart compraban su mercancía a través de comerciantes mayoristas que a su vez la adquirían de los fabricantes. El comercializador mayorista llegaba a una tienda y tomaba un pedido y, cuando entregaba la mercancía, se encargaba de surtir los anaqueles, con lo cual ahorra al comercializador minorista los costos de mano de obra. Sin embargo, Wal-Mart se ubicaba en Arkansas y establecía sus tiendas en poblados pequeños. A los comercializadores mayoristas no les interesaba atender a una compañía con tiendas en lugares tan inusuales. Lo harían sólo si Wal-Mart pagara precios más altos.

Sam Walton, de Wal-Mart, se negó a pagar precios más altos. A cambio, cotizó en la bolsa su joven compañía y utilizó el capital reunido para construir un centro de distribución para almacenar la mercancía. Éste serviría a todas las tiendas en un radio de 480 kilómetros; a diario saldrían desde él los

camiones para reabastecer a las tiendas. Como el centro daba servicio a una serie de establecimientos y, por ende, compraba grandes volúmenes de mercancías, Walton se dio cuenta de que podía sacar a los comercializadores mayoristas de la ecuación y comprar directamente a los fabricantes. El ahorro en costos que generó al no tener que pagar ganancias a los comercializadores mayoristas se trasladó a los consumidores en forma de precios más bajos, lo cual ayudó al continuo crecimiento de Wal-Mart. Este crecimiento incrementó su poder de compra y su capacidad para exigir mayores descuentos a los fabricantes.

Hoy en día, Wal-Mart ha convertido su proceso de compra en una forma de arte. Debido a que 8% de las ventas al menudeo en Estados Unidos se realizan en una tienda Wal-Mart, la compañía tiene un enorme poder de negociación sobre sus proveedores. Los proveedores de productos de marcas nacionales como Procter & Gamble ya no están en posición de exigir precios altos. En cambio, ahora Wal-Mart es tan importante para Procter & Gamble que está en posición de exigirle mayores descuentos. Además, la empresa se ha convertido en una marca con más poder que las de los fabricantes. La gente no va a Wal-Mart a comprar productos de marca sino por los precios bajos. Este simple hecho le ha permitido negociar una disminución de precios, siempre trasladando el ahorro de costos a los consumidores en la forma de precios más bajos.

Desde 1991, Wal-Mart ha ofrecido a sus proveedores información en tiempo real respecto de las ventas en las tiendas a través del uso de unidades en existencia (SKU, por sus siglas en inglés) individuales. Dichas unidades han permitido a los proveedores mejorar sus procesos de producción, hacer coincidir su producción con la demanda de Wal-Mart y evitar la falta o el exceso de producción y la necesidad de almacenar existencias. La eficiencia que obtienen los fabricantes a partir de esta información se transfieren a Wal-Mart como precios más bajos, que después pasa los ahorros en costos a los consumidores.^c

Un ejemplo de una industria en la cual las compañías dependen de un proveedor con poder es la de las computadoras personales. Las empresas que las fabrican dependen en gran medida de Intel, el proveedor más grande del mundo de microprocesadores para PC. El estándar de esta industria corre en los chips de los microprocesadores de Intel. Los competidores de esta firma, como Advanced Micro Devices (AMD), deben desarrollar y

proveer chips compatibles con el estándar de Intel. A pesar de que AMD ha desarrollado chips que pueden competir, Pentium sigue abasteciendo casi 85% de los chips que se usan sobre todo en las PC porque sólo Intel tiene la capacidad de fabricación que se requiere para atender un gran sector del mercado. Está más allá de los recursos financieros de sus competidores, como AMD, igualar la escala y eficiencia de sus sistemas de manufactura. Esto significa que a pesar de que los fabricantes de PC pueden comprar algunos microprocesadores de los rivales de Intel, principalmente AMD, de todas maneras tienen que recurrir a Intel para la mayor parte de su abastecimiento. Como esta firma tiene una poderosa posición de negociación, puede cobrar precios más altos por sus microprocesadores, pero ocurriría lo opuesto si sus competidores fueran mayores en número y fuerza (es decir, si se fragmentara la industria de los microprocesadores).

- **Productos sustitutos**

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Por ejemplo, las compañías que operan en la industria del café compiten indirectamente con las industrias del té y las bebidas refrescantes porque las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café sube demasiado en relación con el del té o las bebidas refrescantes, los bebedores de café pueden cambiarlo por esos sustitutos.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales. Por lo tanto, no hay sustitutos cercanos para los microprocesadores, lo cual da a compañías como Intel y AMD la capacidad de cobrar precios más altos, lo cual no ocurriría si hubiera un sustituto para ellos.

- **La sexta fuerza: las complementarias**

Andrew Grove, ex director general de Intel, afirma que el modelo de cinco fuerzas de Porter pasa por alto una sexta fuerza: el poder, vigor y competencia de las **empresas complementarias**.¹⁰ Éstas son compañías que venden productos que agregan valor a los productos (los complementan) que elaboran otras compañías que operan en una industria porque cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes. Por ejemplo, las complementarias de la industria de las computadoras personales son las compañías que producen programas para correrlas en esas máquinas. A mayor oferta de programas de alta calidad para correrlos en las computadoras personales, mayor es el valor que tienen éstas para los clientes, mayor es su demanda y mayor es la rentabilidad de la industria que las produce.

El argumento de Grove tiene una base sólida en la teoría económica, que durante mucho tiempo ha indicado que ambos, los artículos sustitutos y las complementarias, influyen en la demanda de una industria.¹¹ Además, investigaciones recientes han enfatizado la importancia de las complementarias para determinar la demanda y rentabilidad de muchas industrias de alta tecnología, como la de la computación, en la cual se desempeñó Grove.¹² Por lo tanto, el tema es que cuando las complementarias son un determinante importante de la demanda de los productos de una industria, las ganancias de ésta dependen de manera crítica de contar con la oferta adecuada de productos complementarios. Cuando el número de empresas complementarias aumenta y fabrican productos atractivos, se estimula la demanda, aumentan las ganancias de la industria y se pueden abrir muchas oportunidades nuevas para generar valor. Por otra parte, si las complementarias son débiles y no generan productos atractivos, pueden ser una amenaza para el crecimiento de la industria y poner un límite a la rentabilidad.

● **Resumen del modelo de Porter**

El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente. Es importante reconocer que una fuerza competitiva a menudo afecta a las demás, por lo que se debe considerar a todas en el momento de realizar un análisis de la industria. Sin duda, el análisis de la industria obliga a los directivos a pensar de manera sistemática en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la industria. Vea en el Caso continuo un ejemplo de análisis de la industria que aplica la estructura de Porter.

CASO CONTINUO

Dell Computer y la industria de las computadoras personales

La industria mundial de computadoras personales es muy competitiva. En 2005 Dell era líder en participación del mercado mundial con 18.1%, seguida por Hewlett-Packard (15.6%), Lenovo (6.2%), Acer (4.7%), Fujitsu (4.1%) y Apple (2.2%). El resto (49%) incluye una extensa lista de compañías pequeñas, algunas de las cuales se concentran en mercados locales y fabrican computadoras sin marca, conocidas como “armadas”.

La larga lista de compañías pequeñas refleja barreras para evitar la entrada relativamente bajas. La arquitectura abierta de la computadora personal significa que los componentes importantes, como un procesador compatible con Intel, un sistema operativo Windows, chips de memoria, un disco duro y demás, se pueden adquirir fácilmente en el mercado abierto. El ensamblaje es fácil y requiere poca habilidad técnica o inversión en equipo, y las economías de escala en la producción no son muy importantes. Aunque los nuevos participantes pequeños carecen del reconocimiento de marca que poseen las empresas con mayor participación de mercado, sobreviven en la industria porque ofrecen sus máquinas en varios cientos de dólares menos que los líderes del mercado y capturan la demanda de los clientes con recursos limitados. Esto representa una presión constante sobre los precios que pueden cobrar las compañías con marca.

Además, la mayoría de los compradores consideran las ofertas de las diferentes empresas como sustitutos muy cercanos entre sí, de modo que la competencia entre ellos recae en el precio. Por lo tanto, el precio de venta promedio de una PC se ha reducido de alrededor de 1 700 dólares en 1999 a menos de 1 000 dólares en 2006 y se proyecta que los precios sigan en descenso, favorecidos en parte por la agresiva competencia entre Dell Computer y Hewlett-Packard.

La presión constante hacia una disminución de precios dificulta que las compañías que fabrican computadoras personales tengan grandes utilidades, factor que produce una rentabilidad más baja. La presión hacia la disminución de los precios ha sido exacerbada por una menor demanda en muchos países desarrollados, entre ellos el mercado más grande del mundo, Estados Unidos, el cual ahora está maduro y la demanda se ha limitado al reemplazo de los equipos al crecimiento de la población que incorpora nuevos consumidores.

Para empeorar las cosas, desde hace mucho tiempo las empresas de computadoras personales han tenido que enfrentarse con dos proveedores muy poderosos: Microsoft —que aporta a la industria el sistema operativo estándar, Windows— e Intel, que proporciona los microprocesadores estándar. Microsoft e Intel habían podido cobrar precios altos por sus productos, lo cual elevaba los costos de las compañías fabricantes de computadoras y reducía su rentabilidad.

En resumen, esta industria no es muy atractiva. La combinación de barreras para impedir la entrada bajas, intensa rivalidad entre las compañías establecidas, disminución de la demanda, compradores indiferentes a lo que ofrecen las diversas compañías y a quienes sólo les importa el precio, y poderosos proveedores que han aumentado el precio de los componentes clave ha dificultado establecer empresas con ganancias razonables. En vista de estos antecedentes, es notable el desempeño de Dell Computer durante la década pasada e ilustra la fortaleza del modelo de negocios de la compañía y la ventaja competitiva que ha significado.^d

Grupos estratégicos en las industrias

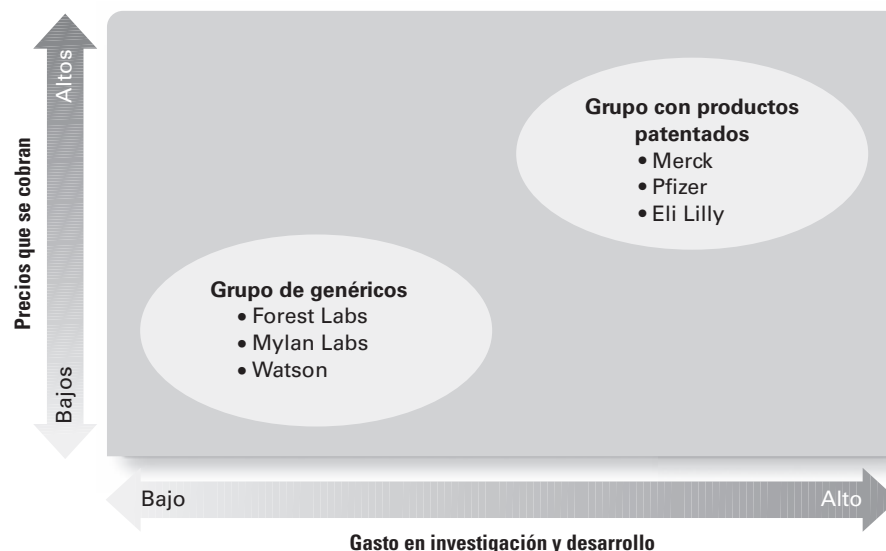
Las compañías que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí en la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado, en términos de factores como: canales de distribución que usan, segmentos del mercado que atienden, calidad de sus productos, liderazgo tecnológico, servicio a clientes, política de fijación de precios, política de publicidad y promociones. Como resultado de estas diferencias, en casi todas las industrias se pueden observar grupos de compañías en los que cada una sigue un modelo de negocios similar al que intentan aplicar otras que forman parte del grupo, aunque diferente del modelo de negocios que siguen compañías de otros grupos. Estos grupos de compañías diferentes se conocen como **grupos estratégicos**.¹³

Normalmente, las diferencias básicas entre los modelos de negocios que aplican las compañías de diferentes grupos estratégicos se reducen a unos cuantos factores estratégicos. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sobresalen dos grupos estratégicos principales (vea figura 2.3).¹⁴ Un grupo, que incluye compañías como Merck, Eli Lilly y Pfizer, se caracteriza porque ha adoptado un modelo de negocios basado en un gasto fuerte en investigación y desarrollo y se concentra en fabricar medicamentos nuevos, patentados y que generan grandes ventas. Las compañías de este grupo estratégico tratan de aplicar una táctica de alto riesgo y elevadas ganancias. Se dice que es de alto riesgo porque la investigación de medicamentos básicos es difícil y costosa. Lanzar un nuevo medicamento al mercado puede costar hasta 800 millones de dólares en investigación y desarrollo y diez años de pruebas de investigación y clínicas. Los riesgos son muchos porque la tasa de fracaso en el desarrollo de medicamentos nuevos es muy elevada: sólo uno de cada cinco medicamentos que son sometidos a pruebas clínicas es aprobado por la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés). Sin embargo, la estrategia también es de altas ganancias porque con patentar un solo medicamento que tenga éxito, el innovador consigue un monopolio de veinte años en su producción y ventas. Esto permite a las compañías con productos patentados cobrar un precio alto por el medicamento y ganar millones, si no es que miles de millones, de dólares mientras dure la patente.

El segundo grupo estratégico podría caracterizarse como de medicamentos genéricos. Este grupo, que incluye a Forest Labs, Mylan Labs y Watson Pharmaceuticals, se enfoca en la producción de medicamentos genéricos: copias de bajo costo de los fármacos que

FIGURA 2.3

Grupos estratégicos en la industria farmacéutica



desarrollaron las compañías del primer grupo cuyas patentes ya vencieron. Los costos bajos de investigación y desarrollo, la eficiencia en la producción y su enfoque en los precios bajos caracterizan a los modelos de negocios de las compañías de este grupo estratégico que aplican una táctica de bajo riesgo y pocas ganancias. Es de bajo riesgo porque no invierten millones de dólares en investigación y desarrollo y tienen pocas ganancias porque no pueden cobrar precios altos.

- **Implicaciones de los grupos estratégicos**

El concepto de grupos estratégicos tiene varias consecuencias para la identificación de oportunidades y amenazas en una industria. Primero, debido a que todas las compañías que integran un grupo estratégico siguen un modelo de negocios semejante, los clientes tienden a ver sus productos como sustitutos directos entre sí. Por lo tanto, los competidores más cercanos de una compañía se encuentran en su grupo estratégico. La amenaza más inmediata a la rentabilidad de una compañía proviene de rivales que conforman su grupo estratégico. Por ejemplo, en la industria de comercialización al menudeo, existe un grupo de compañías que pueden caracterizarse como comercializadores de descuento. En él se incluyen Wal-Mart, Kmart, Target y Fred Meyer. Éstas compiten con mayor vigor entre sí, en vez de hacerlo con otros comercializadores al menudeo de grupos diferentes, como Nordstrom o The Gap. Por ejemplo, Kmart quebró a finales de 2001, no sólo porque Nordstrom o The Gap acapararon su negocio, sino porque Wal-Mart y Target obtuvieron una participación mayor en el grupo de descuento debido a su ejecución estratégica superior del modelo de negocios.

Una segunda consecuencia competitiva es que diferentes grupos estratégicos pueden tener una posición diferente respecto de cada una de las fuerzas competitivas; por consiguiente, cada grupo estratégico puede enfrentarse a un conjunto diferente de oportunidades y amenazas. El riesgo de que entren competidores potenciales, el nivel de rivalidad entre compañías de un grupo, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, y la fuerza competitiva de productos sustitutos y complementarios pueden ser factores competitivos relativamente fuertes o débiles, dependiendo del método de posicionamiento competitivo adoptado por cada grupo estratégico en la industria. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, las compañías del grupo de productos patentados históricamente han estado en una posición de mucho poder en relación con los compradores porque sus productos no tienen sustitutos. De igual modo, la rivalidad basada en la competencia de los precios dentro de este grupo ha sido baja porque se basa en ser el primero en patentar un fármaco nuevo (se le llama carrera de patentes), no en su precio. Por lo tanto, las compañías de este grupo pueden cobrar precios altos y obtener mayores ganancias. Por el contrario, las compañías del grupo genérico están en una posición más débil porque son muchas las que tienen la capacidad de producir diferentes versiones del mismo medicamento genérico después del vencimiento de las patentes. Por ello, en este grupo estratégico los productos son sustitutos cercanos, la rivalidad ha sido alta y la competencia de precios ha reducido las ganancias en comparación con las compañías del grupo de productos patentados.

- **Función de las barreras que impiden la movilidad**

De los dos aspectos que se analizaron antes se deduce que algunos grupos estratégicos sean más deseables que otros, porque las fuerzas competitivas abren mayores oportunidades y presentan menos amenazas para sus integrantes. Los directivos, después de analizar su industria, podrían identificar un grupo estratégico en el que las fuerzas competitivas sean más débiles y se obtengan mayores ganancias. Si perciben una oportunidad en él, podrían considerar el cambio de modelo de negocio y competir en ese grupo estratégico. Sin embargo, quizá sea difícil aprovechar esa oportunidad debido a las barreras que impiden la movilidad entre grupos estratégicos.

Las barreras que impiden la movilidad son factores industriales que inhiben el movimiento de compañías entre grupos estratégicos. Incluyen las barreras para evitar la entrada en un grupo y las impuestas para salir de ellos. Por ejemplo, Forest Labs encontraría estas

barreras si intentara entrar en el grupo de productos patentados de la industria farmacéutica porque carece de las capacidades de investigación y desarrollo y construirlas sería una opción costosa. En esencia, al cabo del tiempo, las compañías de grupos diferentes desarrollan diversas estructuras de costos, capacidades y competencias que les ofrecen diferentes opciones de fijación de precios. Una compañía que contempla entrar en otro grupo estratégico debe evaluar si tiene la capacidad de imitar y, en realidad, superar a sus competidores potenciales de dicho grupo estratégico. Los directivos deben determinar si es económicamente rentable superar las barreras que impiden la movilidad antes de decidir si vale la pena moverse.

En resumen, una tarea importante del análisis de la industria es determinar las fuentes de las similitudes y diferencias entre las compañías de una industria y solucionar los temas amplios que son el fundamento de la competencia en una industria. Con frecuencia, este análisis revela nuevas oportunidades de competir en una industria al desarrollar productos nuevos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. También revela las amenazas emergentes que pueden enfrentarse con eficacia si se cambia de estrategia competitiva. Este aspecto se retoma en los capítulos 5, 6 y 7, que examinan el diseño de una estrategia competitiva en diferentes mercados para generar una ventaja competitiva sobre los rivales y satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.

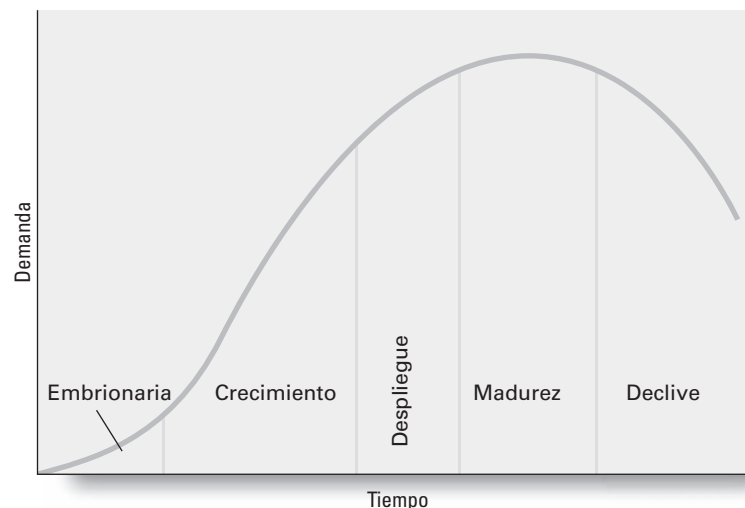
Análisis de los ciclos de vida industriales

Un determinante importante de la potencia de las fuerzas competitivas en una industria (y por ende de la naturaleza de las oportunidades y amenazas) son los cambios que ocurren al cabo del tiempo. Las similitudes y diferencias entre compañías de una industria suelen hacerse más pronunciadas con el tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia. La potencia y naturaleza de cada fuerza competitiva cambian también a medida que evoluciona la industria, en particular dos fuerzas de riesgo: que entren competidores potenciales y la rivalidad de las empresas existentes.¹⁵

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas es el **modelo de ciclos de vida industriales** que identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una industria que conducen a cinco tipos de ambientes industriales: embrionarias, en crecimiento, de despliegue, maduros y en declive (vea la figura 2.4). La tarea a la que se enfrentan los administradores es anticipar cómo cambiará la potencia de las fuerzas competitivas a medida que evoluciona el ambiente de la industria y

FIGURA 2.4

Etapas del ciclo de vida de la industria



formular estrategias que aprovechen las oportunidades conforme surjan y que hagan frente a las amenazas emergentes.

- **Industrias embrionarias**

Una industria embrionaria es la que empieza a desarrollarse (por ejemplo, las computadoras personales y la biotecnología en la década de 1970 y la nanotecnología de hoy). En esta etapa, el crecimiento es lento debido a la existencia de factores como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, precios altos provocados por la incapacidad de las compañías de concretar cualquier economía de escala significativa y canales de distribución con desarrollo deficiente. Las barreras para impedir la entrada suelen basarse en la posesión de conocimientos tecnológicos clave más que en ahorros en costos o lealtad a una marca. Si los conocimientos que se requieren para competir en la industria son complejos y difíciles de aprender, las barreras para impedir la entrada pueden ser bastante altas y las compañías establecidas estarán protegidas de competidores potenciales. La rivalidad en las industrias embrionarias no está tan basada en los precios como en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto. Dicha rivalidad puede ser intensa y la primera compañía que logra solucionar los problemas de diseño con frecuencia tiene la oportunidad de desarrollar una posición importante en el mercado. Una industria embrionaria también puede surgir de los esfuerzos innovadores de una compañía, como sucedió con los microprocesadores (Intel), las aspiradoras (Hoover) y las fotocopiadoras (Xerox). En dichas circunstancias, la compañía tiene una oportunidad importante de capitalizar la falta de rivalidad y construir una posición sólida en el mercado.

- **Industrias en crecimiento**

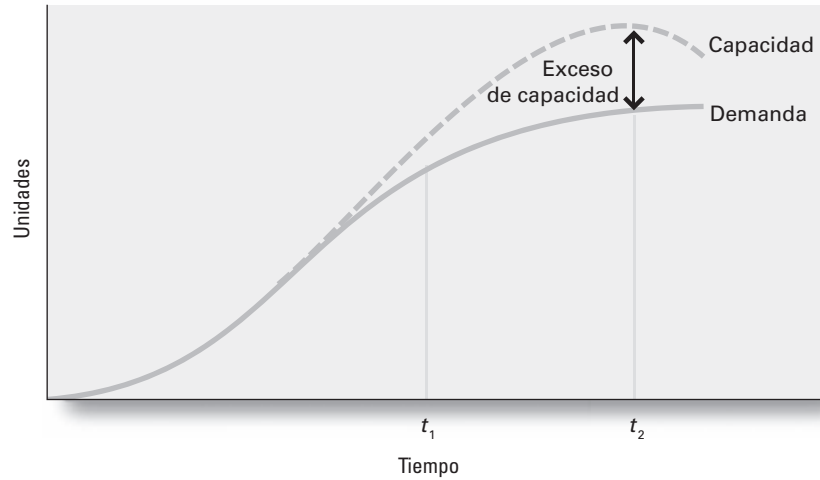
En cuanto empieza a tener demanda el producto de la industria, ésta desarrolla las características de una industria en crecimiento en la cual la demanda que se presenta por primera ocasión se expande rápidamente a medida que nuevos clientes entran en el mercado. Por lo común, una industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios disminuyen porque se consiguen la experiencia y las economías de escala y se desarrollan los canales de distribución. La industria de la telefonía celular en Estados Unidos tuvo una etapa de crecimiento durante casi toda la década de 1990. Al principio de ella sólo había 5 millones de usuarios de teléfonos celulares en el país. En 2004, esta cifra había aumentado a más de 220 millones y la demanda general seguía en ascenso a una velocidad saludable.

Normalmente, la importancia del control sobre los conocimientos tecnológicos como una barrera para impedir la entrada disminuye en el momento en que la industria entra en su etapa de crecimiento. Como pocas compañías han logrado economías de escala significativas o han construido lealtad a su marca, otras barreras para evitar la entrada también tienden a ser relativamente bajas, en particular a principios de la etapa de crecimiento. Por lo tanto, la amenaza de los competidores potenciales por lo general es la más alta en este punto. Sin embargo, paradójicamente, el alto crecimiento por lo general significa que las nuevas compañías que entran se pueden absorber en una industria sin que aumente marcadamente la fuerza de la rivalidad. Por lo tanto, rivalidades antagonismo tiende a ser bajo. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado. Una compañía estratégicamente consciente aprovecha el ambiente un tanto benigno de la etapa de crecimiento para prepararse para la competencia intensa, en la etapa del despliegue, que deberá enfrentar en su sector.

- **Despliegue de las industrias**

El crecimiento explosivo no se puede mantener de manera indefinida. Tarde o temprano la tasa de crecimiento disminuye y la industria entra en la etapa de despliegue. En ella, la demanda se acerca a los niveles de saturación: casi toda la demanda se limita al reemplazo porque quedan muy pocos compradores por primera vez.

A medida que una industria entra en la etapa de despliegue, la rivalidad entre compañías se intensifica. Por lo regular, las que se han acostumbrado a un rápido crecimiento siguen añadiendo capacidad a tasas congruentes con el crecimiento anterior. Sin embargo, la demanda

FIGURA 2.5Crecimiento de
demanda y capacidad

ya no crece a tasas históricas y la consecuencia es el surgimiento de exceso de capacidad productiva. Esta condición se ilustra en la figura 2.5, en ella la curva sólida indica el crecimiento de demanda al cabo del tiempo y la curva de guiones indica el crecimiento de la capacidad productiva al cabo del tiempo. Como puede observarse, después del punto t_1 , el crecimiento de la demanda es más lento a medida que la industria comienza a madurar. Sin embargo, la capacidad sigue en ascenso hasta el periodo t_2 . El espacio entre las líneas sólida y de guiones significa exceso de capacidad. En un intento por usar esta capacidad, las compañías suelen reducir los precios. El resultado puede ser una guerra de precios que lleva a muchas de las más ineficientes a la quiebra, circunstancia suficiente para detener cualquier entrada nueva.

- **Industrias maduras**

La etapa de despliegue termina cuando la industria entra en su etapa de madurez: el mercado está totalmente saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero. El crecimiento proviene de la expansión demográfica que incorpora clientes nuevos al mercado o de un aumento de la demanda de reemplazo.

A medida que madura una industria, aumentan las barreras para impedir la entrada y disminuye la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Como el crecimiento se desacelera en la fase de despliegue, las compañías no pueden sostener su tasa de crecimiento histórica con el simple hecho de aferrarse a su participación de mercado. Se genera una competencia por la participación de mercado, lo que hace bajar los precios y con frecuencia produce una guerra de éstos, como ha ocurrido en la industria de las líneas aéreas y las computadoras personales. Para sobrevivir al despliegue, las compañías empiezan a concentrarse en minimizar los costos y crear lealtad a su marca. Las líneas aéreas, por ejemplo, intentaron reducir los costos operativos a través de la contratación de mano de obra no sindicalizada y la creación de lealtad a sus marcas mediante la introducción de programas de viajero frecuente. Las compañías de computadoras personales han intentado crear lealtad a la marca a través de un excelente servicio después de la venta y de la reducción de sus estructuras de costos. Cuando madura una industria, las compañías sobrevivientes son las que cuentan con lealtad a la marca y una operación eficiente de bajo costo. Como estos dos factores constituyen una barrera importante para evitar la entrada, la amenaza de la llegada de competidores potenciales disminuye en gran medida. Las elevadas barreras para impedir la entrada en industrias maduras ofrecen a las compañías la oportunidad de elevar los precios y sus ganancias.

Como resultado del despliegue, la mayoría de las industrias que se encuentran en la etapa de madurez se consolidan y se convierten en oligopolios. En industrias maduras, las compañías tienden a reconocer su interdependencia e intentan evitar las guerras de precios. La demanda estable les da la oportunidad de llegar a convenios de liderazgo de precios. El

efecto neto es la reducción de la amenaza de una rivalidad intensa entre las compañías establecidas, lo que permite una mayor rentabilidad. Aun así, la estabilidad de una industria madura siempre se ve amenazada por futuras guerras de precios. Una baja repentina general de la actividad económica puede deprimir la demanda de la industria. A medida que las compañías se esfuerzan por mantener sus ingresos ante la demanda en descenso, se rompen los convenios de liderazgo de precios, aumenta la rivalidad y disminuyen los precios y las ganancias. Parece que las guerras de precios periódicas en la industria de las líneas aéreas siguen este patrón.

- **Industrias en declive**

Tarde o temprano, la mayoría de las industrias caen en una etapa *de declive*: el crecimiento es negativo por varios motivos, entre los que se destacan el reemplazo tecnológico (por ejemplo, viajar en avión en lugar de hacerlo en tren), cambios sociales (mayor conciencia acerca de los problemas de salud, lo que afecta las ventas de tabaco), demografía (un menor índice de natalidad que deprime el mercado de productos para bebés e infantiles) y la competencia internacional (sobre todo la de costos bajos del extranjero que empuja a la industria acera estadounidense a una caída). En una industria en declive, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas suele aumentar. Según la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida, las presiones competitivas pueden ser tan agresivas como en la etapa de despliegue.¹⁶ El problema principal de una industria en declive es que la caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad. Cuando las compañías intentan usar esta capacidad, reducen los precios, lo que provoca una guerra de precios. La industria acera estadounidense experimentó estos problemas porque las compañías, a pesar de la disminución de la demanda, intentaron usar su exceso de capacidad. Lo mismo ocurrió entre 1990 y 1992 y de nuevo entre 2001 y 2003 en la industria de las líneas aéreas, cuando las compañías redujeron sus precios para asegurarse de no realizar vuelos a media capacidad (es decir, no operar sin el exceso de capacidad sustancial). Las barreras que impedían la salida representaron un papel en el ajuste del exceso de capacidad. Cuanto más grandes sean las barreras que impiden la salida, más difícil es para las compañías reducir su capacidad y mayor es la amenaza de una competencia de precios grave.

- **Recapitulación**

En resumen, una tercera tarea del análisis de la industria radica en identificar las oportunidades y amenazas que caracterizan a los diferentes ámbitos de la industria a fin de desarrollar un modelo de negocios eficaz y una estrategia competitiva. Los administradores tienen que diseñar sus estrategias para ajustarse a las condiciones cambiantes de la industria. Tienen que aprender, además, a identificar los puntos cruciales del desarrollo de una industria de modo que puedan pronosticar el momento en que pueda iniciarse su etapa de despliegue o cuando podría dirigirse a un declive. Esto también es cierto en los grupos estratégicos porque pueden surgir nuevos grupos embrionarios debido a los cambios en las necesidades y gustos de los clientes o algunos grupos pueden crecer con rapidez a causa de los cambios tecnológicos mientras otros decrecen por la deserción de sus clientes.

Limitaciones de los modelos de análisis industrial

Las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos y los modelos de ciclos de vida ofrecen formas útiles de pensar y analizar la naturaleza de una industria para identificar las oportunidades y amenazas. Sin embargo, cada una tiene sus limitaciones y los administradores tienen que estar conscientes de sus deficiencias.

- **Temas del ciclo de vida**

Es importante recordar que el modelo de ciclo de vida de una industria es una generalización. En la práctica, los ciclos no siempre siguen el patrón que se presenta en la figura 2.4. En algunos casos, el crecimiento es tan rápido que se pasa por alto la etapa embrionaria. En

otros, las industrias no pasan esta etapa. El crecimiento de la industria se puede revitalizar después de periodos largos de declive a través de la innovación o el cambio social. Por ejemplo, el auge de las prácticas saludables hizo que la industria de la bicicleta reviviera después de un prolongado periodo de declive.

La duración de las etapas también varía de manera significativa de una industria a otra. Algunas pueden permanecer en la etapa madura casi indefinidamente si los productos se convierten en necesidades básicas, como la industria del automóvil. Otras entran en la etapa de declive sin pasar por la etapa madura, como la industria de los tubos de vacío. Los transistores los sustituyeron como un componente importante de los productos electrónicos, cuando la industria de tubos de vacío todavía se encontraba en etapa de crecimiento. Otras más atraviesan por varios despliegues antes de entrar por completo en la madurez, como parece suceder en la industria de las telecomunicaciones.

● Innovación y cambio

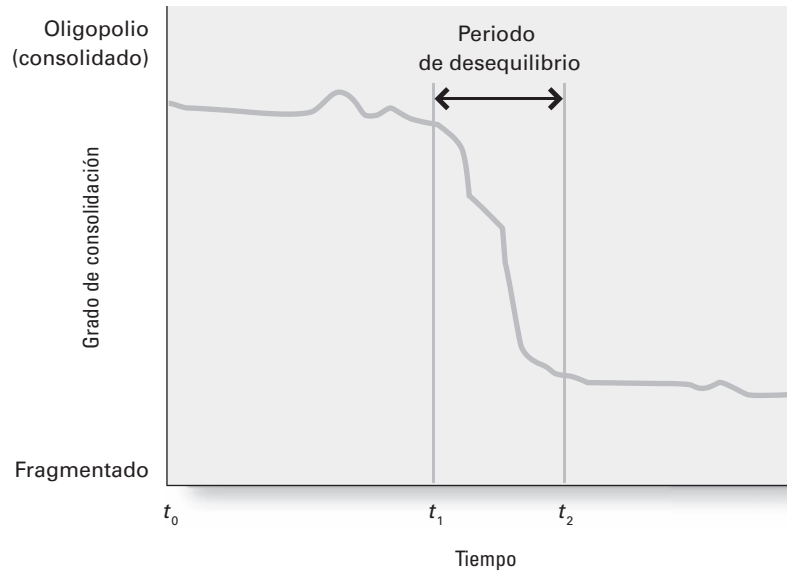
Durante un periodo razonable, en muchas industrias se considera a la competencia como un proceso impulsado por la innovación.¹⁷ En realidad, la innovación con frecuencia es el principal factor en la evolución de la industria y ocasiona el movimiento a través del ciclo de vida de ésta. La innovación es atractiva porque las compañías pioneras en productos, procesos o estrategias nuevas con frecuencia pueden obtener enormes ganancias. Ejemplos de crecimiento explosivo son Toys “R” Us, Dell Computer y Wal-Mart. Estas compañías son innovadoras en diferentes maneras. Toys “R” Us es pionera en la nueva forma de vender juguetes (a través de grandes tiendas de descuento tipo bodega), Dell, en la nueva forma de vender computadoras personales (por correo) y Wal-Mart, en el concepto de supertienda de descuento con precios bajos.

La innovación exitosa puede transformar la naturaleza de la competencia en la industria. En décadas recientes, una consecuencia frecuente de la innovación ha sido bajar los costos de producción, lo que reduce las barreras que impiden la entrada y permite que empresas nuevas y más pequeñas compitan con las grandes organizaciones establecidas. Por ejemplo, hace 20 años, grandes acereras integradas como US Steel, LTV y Bethlehem Steel dominaron la industria del acero. El sector era un oligopolio típico, dominado por un número reducido de grandes productores en el que se practicaba una colusión de precios tácita. Después apareció una serie de eficientes productores de pequeñas fundidoras como Nucor y Chaparral Steel, que utilizaban una tecnología nueva: hornos de arco eléctrico. Durante los últimos veinte años revolucionaron la estructura de la industria. Lo que una vez fue una industria consolidada, ahora está mucho más fragmentada y con precios competitivos. De 55% de la participación de mercado que tenía a mediados de 1960, USX, compañía sucesora de US Steel, ahora sólo tiene 12%. Bethlehem y LTV quebraron. En contraste, las pequeñas fundidoras ahora tienen 40% del mercado, una buena tajada si se le compara con 5% de hace 20 años.¹⁸ Por lo tanto, la innovación de las pequeñas fundidoras ha dado una nueva forma a la naturaleza de la competencia en la industria acerera.¹⁹ Un modelo de fuerzas competitivas que se aplicaba a la industria en 1970 se vería muy diferente del que se aplicaba en 2004.

Michael Porter, creador de los conceptos de fuerzas competitivas y grupos estratégicos, reconoció explícitamente la función de la innovación en la revolución de la estructura de una industria. Porter ahora habla de las innovaciones como “descongeladoras” y “reformadoras” de la estructura de la industria. Sostiene que luego de un periodo de turbulencia activado por la innovación, la estructura de una industria se reorganiza una vez más en un patrón bastante estable, por lo que pueden aplicarse de nuevo los conceptos de cinco fuerzas y de grupo estratégico.²⁰ Esta visión de la evolución de la estructura de la industria con frecuencia se conoce como equilibrio acentuado.²¹ La visión del equilibrio acentuado sostiene que los largos periodos de equilibrio, cuando la estructura de una industria es estable, son acentuados por periodos de cambio rápido cuando dicha estructura es revolucionada por la innovación; existe un proceso de descongelamiento y recongelamiento.

FIGURA 2.6

Equilibrio acentuado y estructura competitiva



La figura 2.6 muestra cómo se vería el equilibrio acentuado en una dimensión clave de la estructura de la industria: la estructura competitiva. Del periodo t_0 a t_1 , la estructura competitiva de la industria es un oligopolio estable en el que pocas compañías comparten el mercado. En el periodo t_1 se abre un camino para una nueva innovación a través de una compañía existente o de una que recién entra. El resultado es un periodo de turbulencia entre t_1 y t_2 . Después de cierto tiempo, la industria alcanza la estabilidad en un nuevo estado de equilibrio, aunque ahora la estructura competitiva está mucho más fragmentada. Cabe observar que podría haber ocurrido lo contrario: la industria podría haberse consolidado más, aunque esto parece ser menos común. En general, las innovaciones parecen reducir las barreras que impiden la entrada, lo cual permite el acceso de más empresas a la industria, lo que a su vez provoca una fragmentación en vez de una consolidación.

Durante un periodo de cambio rápido en el que la innovación revoluciona la estructura de la industria, el valor suele migrar hacia modelos de negocios basados en las nuevas estrategias de posicionamiento.²² En la industria de corretaje de bolsa, el enfoque migró del modelo de corredor de servicio integral al modelo de negociación bursátil en línea. En la industria acerera, la introducción de la tecnología del arco eléctrico provocó una migración del enfoque en empresas grandes integradas hacia pequeñas fundidoras. En la industria de venta de libros se desplazó de las pequeñas librerías tradicionales hacia las grandes cadenas de librerías como Barnes & Noble y hacia librerías en línea como Amazon.com.

Debido a que los modelos de fuerzas competitivas y grupos de estrategias son estáticos, no pueden captar adecuadamente lo que ocurre durante periodos de cambio rápido en el ambiente de la industria, cuando migra el valor. De igual modo, una visión simple del ciclo de vida de la industria no permite que una industria repita o incluso salte etapas a las que obligan los cambios tecnológicos. Aun así, son herramientas útiles para analizar la estructura de la industria durante los periodos de estabilidad.

Algunos expertos cuestionan la validez del método de equilibrio acentuado. Richard D'Avani sostiene que muchas industrias son hipercompetitivas, lo cual significa que se caracterizan por una innovación continua y permanente, y por el cambio competitivo (la industria de la computación con frecuencia se cita como un ejemplo de este tipo de industria).²³ La estructura de dichas industrias se revoluciona de manera constante a causa de la innovación, por lo que no hay periodos de equilibrio ni estabilidad. En este caso, algunos

argumentan que los modelos de fuerzas competitivas y grupos estratégicos son de valor limitado porque no representan más que instantáneas de una situación en constante cambio. Por lo tanto, los administradores deben repetir una y otra vez los análisis de la industria y poner atención a los cambios en las fuerzas de competencia. Más aún, D'Avani y otros señalan que los mercados se han vuelto más hipercompetitivos en la era moderna, aunque la evidencia de investigaciones recientes sugiere que no es así y muchas industrias se caracterizan por largos periodos de estabilidad relativa.²⁴

- **Diferencias entre las compañías**

Otra crítica a los modelos de la industria es que hacen mucho hincapié en la importancia de la estructura de la industria como un determinante del desempeño de las compañías y no destacan lo suficiente la importancia de las variaciones o diferencias entre compañías dentro de una industria o grupo estratégico.²⁵ Como se estudiará en el siguiente capítulo, puede existir una gran discrepancia entre las tasas de utilidades de cada compañía en una industria. Por ejemplo, la investigación realizada por Richard Rumelt y sus colaboradores sugiere que la estructura de la industria sólo explica 10% de la discrepancia de las tasas de utilidades entre compañías.²⁶ La consecuencia es que las diferencias entre las compañías explican mucho de lo que resta. Otros estudios colocan dicha discrepancia en cerca de 20%, lo cual sigue sin ser una cifra grande.²⁷ De igual modo, un número cada vez mayor de estudios revelan una débil evidencia de un vínculo entre la inclusión en un grupo estratégico y las tasas de utilidades de las compañías, a pesar de que el modelo de grupos estratégicos pronostica un vínculo sólido.²⁸ En un nivel colectivo, estos estudios sugieren que los recursos individuales y las capacidades de una compañía son determinantes mucho más importantes de su rentabilidad que la industria o grupo estratégico del cual es miembro la compañía.

Aun cuando estos resultados no provocan que los modelos de cinco fuerzas y grupos estratégicos sean irrelevantes, sí significan que su utilidad sea limitada. Una compañía no es rentable simplemente porque se base en una industria o grupo estratégico atractivos. De acuerdo con lo que se analiza en los capítulos 3 y 4, se requiere más que eso.

El macroambiente

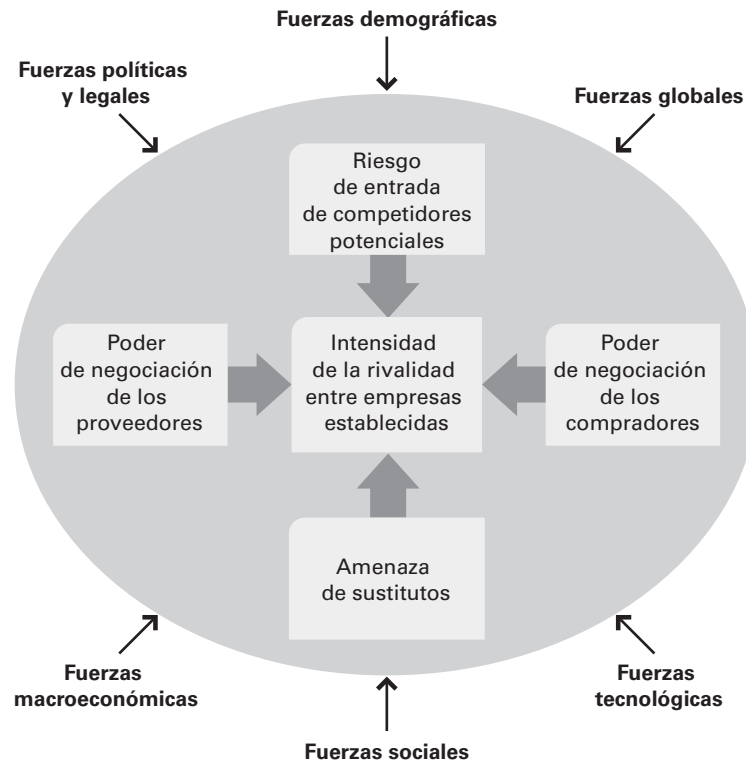
Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macroambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias (vea la figura 2.7). Los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria.

- **Fuerzas macroeconómicas**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macroambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras.

FIGURA 2.7

La función del macroambiente



El nivel de las tasas de interés puede determinar la demanda de los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes cuando los clientes solicitan préstamos para financiar la compra de bienes. El ejemplo más obvio es el mercado de la vivienda, en el que las tasas hipotecarias afectan directamente la demanda. Las tasas de interés también influyen en la venta de autos, aparatos eléctricos y equipo de capital, por dar algunos ejemplos. Para las compañías en dichas industrias, el incremento de las tasas de interés es una amenaza mientras su disminución es una oportunidad.

Las tasas de interés también son importantes debido a que influyen en el costo de capital de una compañía y, en consecuencia, en su capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos. Cuanto más bajas sean las tasas de interés, menor será el costo de capital de las compañías y mayor la inversión. Lo anterior no siempre es conveniente. A finales de la década de 1990, el costo de capital tan bajo de las compañías de sitios electrónicos y comunicaciones con planes de negocios cuestionables permitió que reunieran sumas de dinero importantes y las invirtieran en equipo de computación y telecomunicaciones (el costo de capital bajo redujo las barreras que impedían la entrada y permitió que las compañías nuevas reunieran el capital requerido para evitarlas). Al principio, el proceso fue beneficioso para los fabricantes de equipo de telecomunicaciones y computadoras, pero la señal de demanda que se enviaba era insostenible: muchas compañías nuevas de sitios electrónicos y telecomunicaciones de la década de 1990 quebraron entre 2000 y 2002. Las computadoras y equipo de telecomunicaciones de segunda mano de estas compañías en quiebra inundaron el mercado, lo que deprimió la demanda inicial de ese equipo y ayudó a sumergir a los negocios de equipo de computación y telecomunicaciones en un descenso pronunciado (por ejemplo, en enero de 2002, la casa de subastas por internet eBay enlistó más de tres mil productos de Cisco subastados a cantidades muy inferiores a su precio inicial).

Las tasas de cambio de divisas definen el valor de diversas monedas nacionales entre sí. El movimiento de la tasa de cambio de divisas influye directamente en la competitividad de los productos de una compañía en el mercado internacional. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es bajo comparado con el de otras divisas, los productos que se fabrican en Estados Unidos son relativamente más baratos, mientras que los productos elaborados en el extranjero son un poco más caros. Un dólar a la baja o en descenso reduce la amenaza de competidores extranjeros, al tiempo que genera oportunidades de más ventas en el exterior. Por ejemplo, la caída del valor del dólar frente al yen japonés entre 1985 y 1995, cuando la tasa de cambio dólar-yen disminuyó de 240 a 85 yenes por dólar, provocó un marcado incremento del precio de los automóviles japoneses importados, lo que dio a los fabricantes estadounidenses cierta protección contra dichas importaciones.

La inflación de precios puede desestabilizar la economía y generar un crecimiento económico más lento, tasas de interés más altas y movimientos volátiles de divisas. Si la inflación sigue en aumento, la planeación de inversiones se convierte en un asunto riesgoso. La característica clave de la inflación es que el futuro es menos predecible. Por ende, en un ambiente inflacionario es imposible pronosticar con exactitud el valor real de los ingresos que pueden obtenerse de un proyecto a cinco años. Dicha incertidumbre hace que las compañías estén menos dispuestas a invertir. Esta abstinencia deprime a su vez la actividad económica, lo cual finalmente empuja a la economía hacia una crisis. Así pues, una inflación alta es una amenaza para las compañías.

La deflación de precios también tiene un efecto desestabilizador en la actividad económica. Si los precios se contraen, aumenta el costo real de los pagos fijos. Esto daña particularmente a las compañías e individuos con deudas elevadas que deben realizar pagos fijos regulares sobre esa deuda. En un ambiente de deflación, el incremento del valor real de la deuda genera un mayor consumo de los flujos de efectivo interno y corporativo, se dispone de menos capital para otras compras y se deprime la actividad económica general. Aun cuando no se había observado una deflación significativa desde la década de 1930, en Japón empezó a presentarse una en la década de 1990.

● Fuerzas globales

Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. En el capítulo 8 se revisan con cierto detalle estos cambios en el análisis de estrategia global. Por ahora, los puntos importantes por observar son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido. El crecimiento económico en lugares como Brasil, China e India está creando nuevos mercados grandes para los bienes y servicios de las compañías y da a éstas la oportunidad de que sus ganancias crezcan con mayor rapidez si entran en estos países. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países. Por ejemplo, hace veinte años, era casi imposible que una compañía de Occidente estableciera sus operaciones en China. En la actualidad, firmas occidentales y japonesas invierten más de 50 000 millones de dólares al año en ese país. Sin embargo, por la misma razón, la caída de las barreras que impedían el comercio internacional y la inversión han facilitado que las empresas entren en los mercados internos de muchas compañías (al bajar las barreras), lo que incrementa la intensidad de la competencia y disminuye la rentabilidad. Debido a estos cambios, muchos mercados internos antes aislados ahora forman parte de un mercado global más grande y competitivo, lo que crea una infinidad de amenazas y oportunidades para las compañías. En el capítulo 8 se retoma y analiza con más detalle este tema.

● Fuerzas tecnológicas

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la Segunda Guerra Mundial,²⁹ lo cual ha desatado un proceso llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”.³⁰ El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir

productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias. Con frecuencia hace que las barreras que evitan la entrada sean más bajas y disminuye los costos de cambio de producto para los clientes, de esta manera tiende a incrementar la fuerza de la rivalidad en una industria y reducir los precios y las ganancias.³¹ Actualmente los proveedores de noticias financieras tienen que competir por el dinero que se invierte en publicidad y por la atención de los clientes con nuevas organizaciones de medios basados en internet, las cuales surgieron durante la década de 1990 como TheStreet.com, the Motley Fool y la sección financiera de Yahoo! La mayor rivalidad resultante ha dado a los publicistas más opciones, permitiéndoles negociar los precios que deben pagar a las compañías de medios. De igual modo, en la industria del automóvil, la capacidad de los clientes para comparar y adquirir en línea vehículos de varios distribuidores, como Auto Nation, ha aumentado su capacidad para exigir mayor valor por su dinero. El mayor poder adquisitivo de los clientes les permite aplicar presión a la baja sobre los precios de los vehículos y recortar las ganancias de la industria.

● Fuerzas demográficas

Las **fuerzas demográficas** son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. Por ejemplo, en los últimos 30 años ha crecido el número de mujeres que se incorporan a la fuerza laboral. Entre 1973 y 2006, el porcentaje de mujeres en la fuerza laboral en Estados Unidos aumentó de 44% a 60% (los aumentos son similares en muchos otros países desarrollados).³² Este incremento drástico ha generado cuestiones como el pago equitativo por un trabajo igual, mientras que el acoso sexual en el trabajo encabeza la lista de problemas que los administradores deben enfrentar si desean atraer y aprovechar el talento de las trabajadoras.

Los cambios en la distribución de las edades de una población son otro ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los administradores y las organizaciones. Actualmente, la mayoría de los países industrializados están experimentando el envejecimiento de sus poblaciones como consecuencia de una disminución de los índices de natalidad y de fallecimientos y el envejecimiento de la generación que nació durante la explosión demográfica de la posguerra. Por ejemplo, en Alemania se espera que el porcentaje de población mayor de 65 años aumente de 15.4% en 1990 a 20.7% en 2010. Las cifras comparables son: Canadá, 11.4% y 14.4%; Japón, 11.7% y 19.5%, y Estados Unidos, 12.6% y 13.5%.³³

El envejecimiento de la población aumenta las oportunidades de que las organizaciones atienden a las personas mayores. Por ejemplo, las industrias de atención médica a domicilio y de recreación observan un auge en la demanda de sus servicios. A la par del envejecimiento de la generación producto de la explosión demográfica de finales de la década de 1950 y principios de la década de 1960, han surgido una serie de oportunidades y amenazas. En la década de 1980, muchos miembros de esa generación se casaron y provocaron un incremento en la demanda de aparatos electrodomésticos, que eran adquiridos por las parejas que se casaban por primera vez. Compañías como Whirlpool Corporation y General Electric capitalizaron el auge resultante de la demanda de lavadoras, lavavajillas, secadoras y otros aparatos. En la década de 1990 muchos de ellos empezaron a ahorrar para el retiro, lo que provocó una entrada de capital en fondos mutuos y dieron lugar a un auge en la industria de los fondos mutuos. En los próximos 20 años, muchos de ellos se retirarán, lo que generará el aumento de las comunidades para el retiro.

- **Fuerzas sociales** Las **fuerzas sociales** son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables. Por ejemplo, Philip Morris capitalizó la creciente tendencia a tomar conciencia sobre la salud cuando adquirió Miller Brewing Company y después redefinió la competencia en la industria cervecera con la introducción de su cerveza baja en calorías (Miller Lite). De igual modo, PepsiCo logró adquirir participación en el mercado de su rival, Coca-Cola, al ser la primera en introducir refrescos de cola sin azúcar y bebidas refrescantes de frutas. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la salud creó una amenaza para muchas industrias. La del tabaco, por ejemplo, está en descenso como resultado directo de la mayor conciencia de los consumidores del riesgo para la salud que implica el hábito de fumar.
- **Fuerzas políticas y legales** Las **fuerzas políticas y legales** son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas.

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.³⁴ Por ejemplo, en gran parte del mundo industrializado ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias previamente controladas por el Estado y la privatización de organismos que una vez también le pertenecieron. En Estados Unidos, en 1979, la desregulación de la industria de las líneas aéreas permitió que se fundaran nuevas aerolíneas entre ese año y 1993. El incremento de la capacidad de transporte de pasajeros posterior a la desregulación generó un exceso de capacidad en muchas rutas, competencia intensa y guerras de tarifas. A fin de responder a este ambiente de trabajo más competitivo, las líneas aéreas se vieron en la obligación de buscar formas de reducir los costos operativos. El desarrollo de los sistemas de transbordo rápido, el surgimiento de líneas aéreas no sindicalizadas y la introducción de servicios austeros son respuestas a una mayor competencia en su ambiente de trabajo. A pesar de estas innovaciones, la industria de las líneas aéreas continúa experimentando guerras de tarifas intensas, lo cual ha provocado disminución de ganancias y la quiebra de varias empresas. En la actualidad, la industria de servicios de telecomunicación globales experimenta el mismo tipo de agitación después de la desregulación de ese sector en Estados Unidos y otras partes del mundo.

En la mayoría de los países, la interacción entre las fuerzas políticas y legales, por un lado, y la estructura competitiva de la industria por el otro, es un proceso bidireccional en el que el gobierno establece disposiciones que influyen en la estructura competitiva, y las empresas de una industria con frecuencia tratan de influir por diversos medios en las disposiciones que los gobiernos aprueban. Primero, cuando se les permite, ofrecen apoyo financiero a políticos y partidos políticos que adoptan perspectivas a favor de la industria y presionan directamente a los legisladores para dar forma a las disposiciones gubernamentales. Por ejemplo, durante la década de 1990 y principios de la de 2000, la compañía de energía Enron presionó a los legisladores para convencerlos de desregular los mercados energéticos en Estados Unidos, con lo cual la empresa se habría beneficiado. Segundo, las compañías e industrias pueden presionar al gobierno a través de asociaciones industriales. En 2002, la Asociación de la Industria Acerera de Estados Unidos fue la primera en convencer al presidente Bush de que aprobara un arancel de 30% sobre las importaciones de acero a ese país. La intención del arancel era proteger a los productores de acero estadounidenses de los competidores del exterior, con lo cual se redujo la intensa rivalidad en los mercados acereros de Estados Unidos.

Resumen

1. Se puede definir una industria como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.
2. La principal técnica empleada para analizar la competencia en el ámbito de la industria es el modelo de cinco fuerzas que son: 1) el riesgo de que entren competidores potenciales, 2) el grado de rivalidad entre las empresas establecidas, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la amenaza de productos sustitutos. Cuanto más fuerte sea cada fuerza, mayor es la competencia y menor la tasa de rendimiento que puede obtenerse.
3. El riesgo de que haya más competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada. A mayor altura de éstas, más bajo es el riesgo de entrada y mayores las ganancias que pueden obtenerse en la industria.
4. El grado de rivalidad entre las compañías establecidas es una función de la estructura competitiva, las condiciones de demanda, las condiciones de costos y las barreras que impiden la salida de una industria. Las condiciones de demanda fuerte moderan la competencia entre las compañías establecidas y generan oportunidades de expansión. Si la demanda es débil, se genera una competencia intensa, particularmente en las industrias consolidadas con barreras altas que evitan la salida.
5. Los compradores tienen mayor poder cuando una compañía depende de ellos para el negocio y no al contrario. En dichas circunstancias, los compradores son una amenaza.
6. Los proveedores tienen mayor poder cuando una compañía depende de ellos para el negocio y no al contrario. En dichas circunstancias, los proveedores son una amenaza.
7. Los productos sustitutos son los propios de compañías que satisfacen necesidades de los consumidores parecidas a las que atiende la industria analizada. A mayor similitud de los productos sustitutos entre sí, más bajo es el precio que cobran las compañías sin perder consumidores ante los sustitutos.
8. Hay argumentos para reconocer una sexta fuerza competitiva de cierta importancia: el poder, vigor y competencia de las industrias complementarias. Las complementarias fuertes y vigorosas pueden tener una influencia positiva sólida en la demanda de una industria.
9. Casi todas las industrias se integran en grupos estratégicos: conjuntos de compañías que siguen una estrategia igual o semejante. Las compañías de diferentes grupos estratégicos aplican distintas estrategias.
10. Los miembros del grupo estratégico de una compañía constituyen sus competidores inmediatos. Debido a que los diferentes grupos estratégicos se caracterizan por diferentes oportunidades y amenazas, quizá convenga a una compañía cambiar de grupo estratégico. La factibilidad de este cambio es una función de la altura de las barreras que impiden la movilidad.
11. Las industrias atraviesan por un ciclo de vida bien definido: de una etapa embrionaria al crecimiento, despliegue y madurez, para llegar finalmente a su declive. Cada etapa tiene diferentes implicaciones para la estructura competitiva de la industria y cada una enfrenta su propia serie de oportunidades y amenazas.
12. Los modelos de cinco fuerzas, grupo estratégico y ciclos de vida de la industria tienen limitaciones porque presentan una imagen estática de la competencia que resta importancia al papel de la innovación. Aun así, la innovación puede revolucionar la estructura de la industria y cambiar por completo la solidez de diferentes fuerzas competitivas. Se han criticado los modelos de cinco fuerzas y grupo estratégico porque restan importancia a las diferencias de una compañía individual. Una empresa no será rentable simplemente porque forme parte de una industria o grupo estratégico atractivo: se requiere mucho más que eso. El modelo de ciclo de vida de la industria es una generalización que no siempre se cumple, en particular cuando ciertas innovaciones revolucionan a una industria.
13. El macroambiente influye en la intensidad de la rivalidad en una industria. El macroambiente incluye en el ambiente macroeconómico el ambiente global, el ambiente tecnológico, el ambiente social y demográfico, y en los ambientes político y legal.

Preguntas de análisis

1. ¿En qué condiciones ambientales es más probable que se presenten las guerras de precios en una industria? ¿Qué implican las guerras de precios para una compañía? ¿Cómo debe manejar una compañía la amenaza de una guerra de precios?
2. Analice el modelo de cinco fuerzas de Porter con respecto a lo que sabe de la industria cervecera estadounidense (consulte el Caso introductorio). ¿Qué le indica el modelo acerca del nivel de competencia en esta industria?
3. Identifique una industria en crecimiento, una madura y una en declive. Para cada industria, identifique: *a*) el número y alcance de distribución de las compañías, *b*) la naturaleza de las barreras que impiden la entrada, *c*) la altura de las barreras que impiden la entrada y *d*) el grado de diferen-

ciación de productos. ¿Qué le dicen estos factores acerca de la naturaleza de la competencia en cada industria? ¿Cuáles son las implicaciones para la compañía en términos de oportunidades y amenazas?

4. Evalúe el efecto de los factores macroambientales en el nivel probable de matriculación de su universidad durante la próxima década. ¿Cuáles son las implicaciones de estos factores para el nivel de seguridad laboral y salarial de sus profesores?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Competir con Microsoft

Los estudiantes se dividen en grupos de tres a cinco personas y analizan el siguiente escenario. Un miembro asignado como vocero dará a conocer los resultados al resto de la clase.

Cada grupo constituye un equipo de administradores e ingenieros de programación en una pequeña empresa recién fundada. Han desarrollado un nuevo sistema operativo revolucionario para computadoras personales que ofrece ventajas diferentes a las del sistema operativo Windows de Microsoft: ocupa menos espacio de memoria en el disco duro de una computadora personal; aprovecha al máximo la potencia del microprocesador de la computadora personal y en teoría puede correr las aplicaciones del programa mucho más rápido que Windows; su instalación y uso son mucho más sencillos, responde a instrucciones de voz con una precisión de 99.9% y a las entradas desde el teclado o el ratón. La propuesta de este sistema operativo es el único producto que ha producido la compañía.

Complete los ejercicios siguientes:

1. Analice la estructura competitiva del mercado para los sistemas operativos de computadoras personales. Con base en este análisis, identifique los factores que podrían inhibir la adopción del sistema operativo por parte de los consumidores.
2. ¿Se le ocurre alguna estrategia que pudiese aplicar su compañía, sola o con otras empresas, a fin de vencer a Microsoft? ¿Qué se necesitaría para ejecutar con éxito dicha estrategia?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 2

Encuentre un ejemplo de una industria que en años recientes haya incrementado su competitividad. Identifique los motivos para el incremento de la presión competitiva.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 2

Este módulo requiere que analice el ambiente de la industria a la que pertenece su compañía con la información que ya recopiló:

1. Aplique el modelo de cinco fuerzas a la industria en la que opera su compañía. ¿Qué le dice este modelo acerca de la naturaleza de la competencia en la industria?
2. ¿Hay cambios en el macroambiente que pudieran influir positiva o negativamente en la industria en la que opera la compañía? De ser así, ¿cuáles son dichos cambios y cómo afectarían a la industria?
3. Identifique los grupos estratégicos que hay en la industria. ¿Cómo difiere la intensidad de la competencia entre estos grupos estratégicos?
4. ¿Qué tan dinámica es la industria en la que opera su compañía? ¿Hay evidencia de que la innovación esté modificando la competencia o lo haya hecho en el pasado reciente?
5. ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentra la industria en la que opera la compañía? ¿Qué implicaciones tiene lo anterior para la intensidad de la competencia en el presente y el futuro?
6. ¿Su compañía opera en una industria que se está volviendo más globalizada? De ser así, ¿qué implica este cambio para la intensidad competitiva?
7. Analice el efecto del contexto nacional sobre la industria en la que opera la compañía. ¿El contexto nacional es una ayuda o un obstáculo para que la compañía logre una ventaja competitiva en el mercado global?

EJERCICIO DE ÉTICA

En el verano de 2006, el mundo comenzó a enterarse de que un nuevo tipo de cerveza llegaría al mercado: una que respondía a todas las preocupaciones de los bebedores de cerveza actuales en cuanto a reducción de carbohidratos, buqué y calorías. Aunque recientemente se habían presentado varias cervezas que atendían alguno de estos aspectos, una que resolviera los tres juntos podría acaparar el mercado de inmediato. Chris, un empleado experimentado de la compañía que respalda la nueva cerveza, comenzó a formular un plan.

Durante la semana siguiente, Chris abordó a una secretaria de nivel intermedio llamada Clare: “Oye, Clare, hemos trabajado aquí mucho tiempo, pero, ¿de qué manera nos lo han agradecido? ¿Alguna vez te han promovido? No obtengo un aumento desde 2001. ¡Ésta es nuestra oportunidad, Clare! La posibilidad de ganar bastante dinero y al mismo tiempo llegar a un nuevo nivel.” El viernes en la noche, Chris

ya había convencido a Clare, quien aceptó ir al trabajo el fin de semana con el juego de llaves del asistente ejecutivo para encontrar y copiar la nueva fórmula de la cerveza.

El plan de Chris y Clare parecía perfecto. Clare había copiado los documentos necesarios y Chris, a través de un amigo que trabajaba en una cervecera rival, había preparado una reunión con uno de los ejecutivos de esa empresa. En la reunión celebrada algunos días después, el ejecutivo expresó mucho interés en comprar la fórmula con una ganancia significativa para los vendedores, Chris y Clare se emocionaron. Para su sorpresa, la mañana del jueves, el personal

de seguridad los interceptó cuando llegaron al edificio donde trabajaban. El ejecutivo de la cervecera rival había notificado a sus superiores y el juego había terminado.

1. Analice el dilema ético que se presenta en este caso.
2. ¿Por qué cree que la cervecera rival notificó a la empresa donde trabajaban Chris y Clare en lugar de tomar la fórmula y aprovecharla?
3. ¿Qué considera que puede hacer la cervecera donde trabajaban Chris y Clare para protegerse contra acciones como la realizada por ellos?

CASO FINAL

La industria farmacéutica

Históricamente, la industria farmacéutica ha sido rentable. Entre 2002 y 2006, la tasa de rendimiento promedio sobre el capital invertido (ROIC) de las empresas en la industria era de 16.45%. Dicho de otro modo, por cada dólar de capital invertido en la industria, la empresa farmacéutica generaba 16.45 centavos de ganancia. Este porcentaje contrasta con el rendimiento promedio sobre el capital invertido de 12.76% de las empresas que operan en la industria de las herramientas de computación, 8.54% de las de víveres y 3.88% de las de la industria electrónica. Sin embargo, el nivel de rentabilidad promedio de la industria farmacéutica ha disminuido en años recientes. En 2002, su ROIC era de 21.6%; en 2006 había caído a 14.5%.

La rentabilidad de la industria farmacéutica se comprende mejor si se analizan varios aspectos de su estructura económica implícita. Primero, la demanda de medicamentos había sido intensa y había aumentado durante décadas. Entre 1990 y 2003 ocurrió un aumento anual de 12.5% en los gastos en medicamentos recetados en Estados Unidos. Este crecimiento fue impulsado por condiciones demográficas favorables. A medida que la población envejece, tiende a requerir más medicinas recetadas, y la edad de la población en casi todos los países más avanzados ha aumentado, pues es la generación que nació después de la Segunda Guerra Mundial. Cuando se mira hacia el futuro, las proyecciones sugieren que el gasto en medicamentos recetados aumentará entre 10 y 11% anual hasta 2013.

Segundo, los nuevos medicamentos recetados exitosos son muy rentables. Lipitor, el medicamento que vende Pfizer

para reducir el colesterol fue introducido en 1997 y en 2005 había generado la sorprendente cantidad de 12 200 millones de dólares en ventas anuales para Pfizer. Los costos de fabricación, empaque y distribución de Lipitor equivalían a sólo 10% de los ingresos. El laboratorio gastó cerca de 500 millones de dólares en la promoción del producto y una cantidad equivalente para mantener su fuerza de ventas. De acuerdo con estas cifras, la utilidad neta que obtenía Pfizer era de alrededor de 10 000 millones de dólares. Como el medicamento está protegido de la competencia directa con una patente de 20 años, Pfizer tiene un monopolio temporal y puede cobrar un precio alto. Una vez que caduque la patente, lo cual está programado que ocurra en 2010, otras empresas podrán producir versiones genéricas de Lipitor y el precio disminuirá 80% en un año.

Las empresas competidoras pueden producir medicamentos similares (pero no idénticos) a uno protegido por una patente. Las empresas patentan una molécula específica y la competencia puede patentar moléculas similares, pero no idénticas, con un efecto farmacológico semejante. Por lo tanto, Lipitor tiene competidores en el mercado de medicamentos para reducir el colesterol como Zocor, que vende Merck, y Crestor, de AstraZeneca; pero éstos también están protegidos por una patente. Además, los costos y riesgos altos asociados con desarrollar un medicamento nuevo y llevarlo al mercado limitan a los nuevos competidores. De cada 5 000 compuestos que una empresa somete a pruebas en el laboratorio, únicamente cinco pasan a ensayos clínicos y sólo uno de ellos llega al mercado. En promedio, los cálculos sugieren

que cuesta 800 millones de dólares y se requiere de 10 a 15 años para llevar un nuevo medicamento al mercado. Una vez en éste, sólo tres de cada diez medicamentos recuperan sus costos de investigación, desarrollo y comercialización, y generan ganancias. Por lo tanto, la alta rentabilidad de la industria farmacéutica depende de unos cuantos medicamentos exitosos. En Pfizer, la empresa farmacéutica más grande del mundo, 55% de sus ingresos fueron generados por sólo ocho medicamentos.

Para producir un medicamento exitoso, las compañías deben gastar mucho dinero en investigación, pero un porcentaje muy grande de ellas no consigue generar un producto. Sólo las empresas muy grandes pueden respaldar los costos y los riesgos de hacerlo, y es muy difícil que compañías nuevas entren en la industria. Por ejemplo, Pfizer gastó alrededor de 7 440 millones en investigación y desarrollo sólo en 2005, lo cual equivale a 14.5% de sus ingresos totales. Como prueba de cuán difícil es entrar en la industria, aunque se han fundado muchas empresas durante los últimos veinte años con el propósito de desarrollar medicamentos nuevos, sólo dos de ellas, Amgen y Genetech, fueron clasificadas entre las 20 más importantes de la industria en términos de ventas en 2005. Casi ninguna consiguió introducir un producto en el mercado.

Además de los gastos en investigación y desarrollo, las empresas bien establecidas en la industria farmacéutica gastan mucho dinero en publicidad y promoción de ventas. Si bien los 500 millones de dólares que invierte Pfizer cada año en la promoción de Lipitor representan relativamente poco comparados con los ingresos que generó el medicamento, es una suma muy importante para que la iguale un competidor nuevo, lo cual dificulta su entrada en el mercado, a menos que tenga un producto mucho mejor.

Existen algunas grandes oportunidades en el horizonte para las empresas de la industria. Nuevos descubrimientos científicos en genómica prometen que en la década siguiente las compañías farmacéuticas introducirán en el mercado medicamentos para algunas de las enfermedades más difíciles de tratar, como Alzheimer, Parkinson, cáncer, trastornos cardíacos y SIDA.

No obstante, existen algunas amenazas para el dominio y la rentabilidad a largo plazo de los gigantes de la industria como Pfizer. Primero, a medida que aumenta el gasto en la

atención de la salud, los políticos tratan de encontrar modos de limitar esos costos, y una posibilidad es alguna forma de control de precios de los medicamentos recetados. En casi todos los países desarrollados ya se aplica un control de precios, y aunque eso todavía no ocurre en Estados Unidos, es una posibilidad.

Segundo, entre 2006 y 2009, 12 de los 35 medicamentos de mayor venta en la industria perderán la protección de su patente. Según una estimación, alrededor de 28% de las ventas mundiales de la industria, que suman 307 mil millones de dólares, enfrentarán el reto de los genéricos sólo en Estados Unidos, debido a los medicamentos cuya patente expira entre 2006 y 2012. Para muchos observadores de la industria no está claro si las empresas establecidas tienen suficientes proyectos de medicamentos nuevos en proceso para reemplazar los ingresos de los que tienen patentes vencidas. Además, las empresas de medicamentos genéricos han desafiado con energía las patentes de las compañías de medicamentos patentados al establecer el precio de sus productos. Como resultado, ha aumentado su participación en las ventas de la industria. En 2005 representaron más de la mitad de todos los medicamentos recetados por volumen en Estados Unidos, cuando en 1990 representaban sólo una tercera parte.

Tercero, la industria ha estado sometida a un renovado escrutinio después de que algunos estudios demostraran que ciertos medicamentos recetados aprobados por la FDA, conocidos como inhibidores COX-2, estaban asociados con un mayor riesgo de padecer ataques cardíacos. Dos de éstos, Vioxx y Bextra, fueron retirados del mercado en 2004.³⁵

Preguntas de análisis del caso

1. Dibuje un modelo de las cinco fuerzas para explicar por qué la industria farmacéutica históricamente ha sido muy rentable.
2. Después de 2002, la rentabilidad de la industria, medida con el ROIC, comenzó a declinar. ¿Por qué cree que ocurrió esto?
3. ¿Cuáles son las perspectivas para la industria en el futuro? ¿Cuáles son las oportunidades? ¿Cuáles son las amenazas? ¿Qué deben hacer las compañías farmacéuticas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas?

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

CASO INTRODUCTORIO

Southwest Airlines

Desde hace mucho tiempo, Southwest Airlines ha sido una de las participantes destacadas en la industria de las aerolíneas estadounidenses. Es famosa por sus tarifas bajas, las cuales suelen estar 30% por debajo de las de sus principales rivales. Equilibra sus bajos precios con una estructura de costos todavía más baja, lo que le ha permitido registrar una rentabilidad superior incluso en años malos, como 2002, cuando la industria enfrentó una escasa demanda como resultado de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. De 2001 a 2005, quizá los peores cuatro años en la industria de las aerolíneas, cuando todas las importantes perdieron dinero, Southwest lo ganó cada año y obtuvo un rendimiento sobre el capital invertido de 5.8%.

¿En qué se basa la ventaja competitiva de Southwest? Muchas personas señalan de inmediato su modelo de negocios y su estructura de costos bajos. En lo que respecta al modelo de negocios, mientras que operadores como American Airlines y United llevan a los pasajeros por zonas de transbordo congestionadas, Southwest Airlines vuela de un punto a otro, a menudo a través de aeropuertos más pequeños. Debido a que compete de un modo en que no lo hacen las otras aerolíneas, Southwest ha comprobado que puede captar suficiente demanda para satisfacer sus planes. Además, debido a que evita hacer escalas, Southwest tiene menos retrasos. En los primeros ocho meses de 2006, sus aviones llegaron a tiempo 80% de las veces, comparado con 76% en United y 74% en Continental.

En cuanto a su estructura de costos bajos, se origina en varios lugares. A diferencia de casi todas las aerolíneas, Southwest sólo utiliza un tipo de avión, el Boeing 737, lo cual reduce los costos de capacitación, mantenimiento e inventario, al mismo tiempo que aumenta la eficiencia de la tripulación y el programa de vuelos. La operación funciona casi sin boletos y no existe asignación de asientos, lo que le permite reducir costos y funciones administrativas de contabilidad. En los vuelos no se sirven alimentos ni se exhiben películas y no transfiere equipaje a otras aerolíneas, lo cual reduce la necesidad de manejo de equipaje.

Sin embargo, la base más importante de su estructura de costos parece ser una muy elevada productividad de los empleados. Un parámetro mediante el cual las aerolíneas miden la productividad es la relación empleados/pasajeros transportados. Según las cifras de las declaraciones fiscales de la compañía, en 2005 esa relación fue de 1/2 400, la mejor en la industria. En comparación, la relación en United Airlines durante 2005 fue 1/1 175, y en Continental de 1/1 125. Estas cifras sugieren que al mantener un tamaño constante, Southwest realiza sus operaciones con menos empleados que sus competidoras. ¿Cómo lo hace?

Primero, Southwest analiza cuidadosamente a las personas que contrata. En promedio, la compañía sólo acepta a 3% de los entrevistados en un año. Cuando los incorpora a su plantilla de per-

sonal, hace hincapié en el trabajo de equipo y en una actitud positiva. La empresa cree que es posible enseñar habilidades, pero no una actitud positiva y disposición para el trabajo. Todos los empleados están protegidos por un plan de ganancias compartidas y cuando menos 25% de éstas debe invertirse en acciones de Southwest Airlines. Este arreglo da lugar a una fórmula sencilla: cuanto más se esfuerzan los empleados, mayor rentabilidad logra la empresa y más dinero obtienen los empleados. Los resultados son evidentes. En otras aerolíneas nunca ve que un piloto ayude a registrar pasajeros en el avión. En Southwest, los pilotos y los asistentes de vuelo colaboran en la limpieza de la aeronave y en el registro de los pasajeros en la puerta. Lo ha-

cen para que la aeronave regrese lo más pronto posible y vuelva a volar, porque los aviones no ganan mucho dinero en tierra. Esta fuerza de trabajo flexible y motivada consigue una mayor productividad y reduce la necesidad de la compañía de contar con más empleados.

Segundo, debido a que Southwest vuela de un punto a otro y no hace escalas en aeropuertos congestionados, no se requieren docenas de puertas y miles de empleados para manejar los grupos que llegan y se dispersan en un periodo de dos horas, lo cual vacía las salas hasta que llegan los vuelos siguientes horas después. El resultado: Southwest puede operar con menos empleados que las aerolíneas que hacen escalas.¹

GENERALIDADES

¿Por qué, en una industria o mercado en particular, se desempeñan mejor unas compañías que otras? ¿Cuál es la base de su ventaja competitiva (sostenida)? El Caso introductorio ofrece algunas claves. La ventaja competitiva de Southwest Airlines proviene de su eficiencia, capacidad de respuesta al cliente y confiabilidad. La eficiencia se debe principalmente a la alta productividad de su personal, la cual se traduce en costos operativos más bajos. Southwest responde a los clientes porque vuela de un punto a otro, y no obliga a los pasajeros a atravesar aeropuertos congestionados que pueden alargar su viaje. Asimismo, es más confiable porque un porcentaje más alto de sus vuelos llega a tiempo, en parte porque la compañía intenta evitar las escalas en aeropuertos congestionados, y en parte porque la fuerza de trabajo flexible de la compañía consigue hacer que un avión esté listo para volar en quince minutos, lo cual permite a las aeronaves que llegan tarde acercarse a sus tiempos de salida programados. Como se observará en este capítulo, la eficiencia, la respuesta al cliente y la confiabilidad, que es un aspecto de la calidad del producto, son tres de los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva. El otro es la innovación.

Este capítulo se enfoca en el análisis interno, que se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

En este capítulo se estudian, además, otros tres aspectos críticos del análisis interno. Primero, los factores que influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva; segundo, el motivo por el cual las compañías prósperas a menudo pierden su ventaja competitiva, y tercero, la forma en que las empresas pueden evitar el fracaso ante sus rivales y sostener su ventaja competitiva al cabo del tiempo.

Después de leer este capítulo, quedará clara la naturaleza de la ventaja competitiva y los motivos por los cuales los administradores deben llevar a cabo un análisis interno, así como un profundo estudio de la industria, para lograr un mejor desempeño y mayor rentabilidad.

Las raíces de la ventaja competitiva

Una compañía tiene una *ventaja competitiva* sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una *ventaja competitiva sostenida* cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años (como lo han hecho Dell en la industria de las computadoras personales y Southwest en la industria de las aerolíneas). El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. ¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas y la rentabilidad superior, y cuál es el enlace entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad?

- **Competencias distintivas**

La ventaja competitiva se basa en **competencias distintivas**, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una competencia distintiva en la forma de administrar a sus trabajadores, lo cual le permite generar una mayor productividad que sus competidoras y costos más bajos (consulte el Caso introductorio). Asimismo, podría argumentarse que Toyota, cuyo desempeño es el más destacado en la industria del automóvil, tiene competencias distintivas en el desarrollo y la operación de los procesos de fabricación. Esta empresa fue pionera en aplicar una amplia variedad de técnicas de fabricación, como los sistemas de inventario justo a tiempo, grupos de personas que se administran por sí mismos y menores tiempos de configuración de equipo complejo. Estas competencias, que en su conjunto se conocen como sistema de producción austera de Toyota, ayudó a obtener una mayor eficiencia y calidad del producto, que son la base de su ventaja competitiva en la industria automotriz mundial.² Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.³

RECURSOS Los **recursos** son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los **recursos tangibles** son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los **recursos intangibles** son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales.

En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas. Un recurso valioso tangible de Toyota es el equipo asociado con su sistema de producción austera, gran parte del cual ha sido diseñado específicamente por Toyota para uso exclusivo en sus fábricas. Este recurso valioso tangible permite a Toyota reducir sus costos en comparación con sus competidores. Por su parte, Microsoft tiene varios recursos valiosos intangibles, entre

ellos su marca y el código de programa implícito en su sistema operativo Windows. Estos recursos valiosos permiten a Microsoft vender más productos que sus competidores.

Es más probable que los recursos valiosos permitan obtener una ventaja competitiva sustentable si son raros, en el sentido de que los competidores no los posean, y difíciles de imitar; es decir, si existen *barreras que impidan la imitación* (en otra sección de este capítulo se analizará con mayor detalle el origen de las barreras que evitan la imitación). Por ejemplo, el código de programa implícito en Windows es raro porque sólo Microsoft tiene acceso completo a él y es difícil de imitar. Un rival no puede sencillamente copiarlo y vender su propia versión de Windows porque el código está protegido por las leyes de derecho de autor y es ilegal copiarlo. De igual modo, el equipo de producción especializado de Toyota es raro (sólo Toyota lo tiene) y es difícil que los competidores lo imiten porque Toyota no les permite examinar sus detalles.

CAPACIDADES Las **capacidades** se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.⁴ De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. (En los capítulos 12 y 13 se analiza la forma en que la estructura organizacional y los sistemas de control ayudan a que una compañía obtenga las capacidades.) Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización.⁵

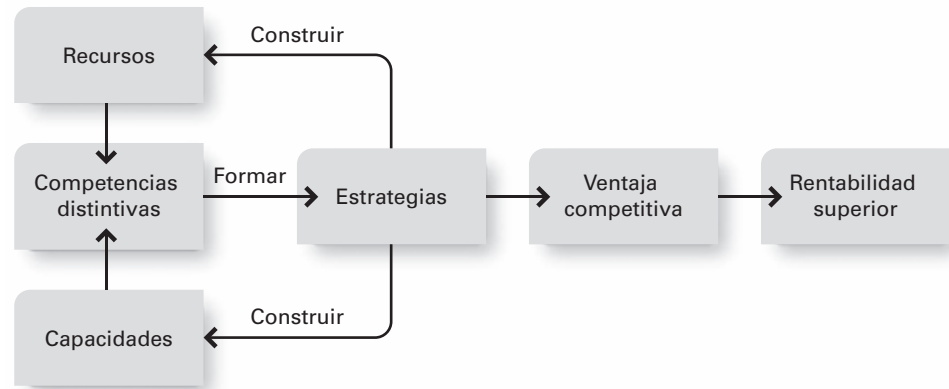
Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos. En gran parte, la ventaja competitiva de Southwest Airlines se basa en su capacidad para seleccionar, motivar, y administrar su fuerza de trabajo de manera que lleve a una productividad alta de los empleados y reduzca los costos (consulte el Caso introductorio). Lo mismo que los recursos, también es más probable que las capacidades valiosas produzcan una ventaja competitiva sustentable si son raras y difíciles de copiar mediante barreras a la imitación.

RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor. Por ejemplo, el operador de pequeñas fundidoras de acero, Nucor, es muy reconocido por ser el productor más eficiente en costos de Estados Unidos. Su competencia distintiva de producción de acero a un bajo costo no se debe a ningún recurso valioso ni específico de la empresa. Nucor cuenta con los mismos recursos (planta, equipo, empleados diestros, conocimiento práctico) que muchos otros operadores de pequeñas fundidoras. Lo que la distingue es su capacidad única de manejar sus recursos de una manera muy productiva. Específicamente, su estructura, sistemas de control y cultura fomentan la eficiencia en todos los niveles de la compañía.

En suma, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con 1) un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o 2) capacidad específica para manejar los recursos (como lo ejemplifica Nucor). La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.

FIGURA 3.1

Estrategia, recursos, capacidades y competencias



LA FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA La figura 3.1 presenta la relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una compañía. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. Sin embargo, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que aplica una compañía pueden generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa. Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategias no es lineal; más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras.⁶

La historia de The Walt Disney Company a partir de la década de 1980 ilustra la forma en que funciona este proceso. A principios de dicha década, la empresa sufrió una etapa de años financieros difíciles que culminaron en 1984 con su reestructuración administrativa cuando Michael Eisner fue designado CEO. Cuatro años después, las ventas de Disney aumentaron de 1 660 millones a 3 750 millones de dólares, las ganancias netas ascendieron de 98 a 570 millones y su valor bursátil de 1 800 millones a 10 300 millones de dólares. Lo que dio origen a esta transformación fue el intento de la compañía de emplear sus recursos y capacidades de manera más dinámica: la enorme filmoteca de Disney, su marca y sus habilidades para hacer películas, principalmente de animación. Bajo la dirección estratégica de Eisner, se exhibieron de nuevo muchos clásicos de Disney, primero en cines y después en video, en tanto la compañía ganaba millones de dólares en el proceso. Después, Eisner reintrodujo el producto que había hecho famoso a Disney en su origen: los largometrajes animados. Disney conjuntó su marca y las capacidades internas de animación, para producir una serie de éxitos de taquilla como *La sirenita*, *La bella y la bestia*, *Aladino*, *Pocahontas* y *El rey león*. La empresa también fundó un canal de televisión por cable, Disney Channel, para usar su filmoteca y capitalizarse con base en la marca de la compañía. En otras palabras, los recursos y capacidades existentes de Disney dieron forma a sus estrategias.

Junto con la elección de estrategias, Eisner desarrolló nuevas competencias en diferentes partes de la empresa. Por ejemplo, en el departamento de rodaje creó una nueva división de películas de bajo costo con la marca Touchstone que dio a la compañía una serie de éxitos con producciones de presupuesto magro. Firmó un contrato a largo plazo con la compañía de animación por computadora Pixar para adquirir una competencia en el sector en que operaba esta empresa. Esta colaboración estratégica ha producido varios éxitos como *Toy Story* y *Monsters Inc.* (en 2004 Disney adquirió Pixar). En resumen, la transformación de Disney se basó no sólo en estrategias para aprovechar los recursos y capacidades existentes

de la compañía, sino también en estrategias que dieron origen a nuevos recursos y capacidades, como las que se encuentran en la competencia de películas animadas generadas por computadora.

● **Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad**

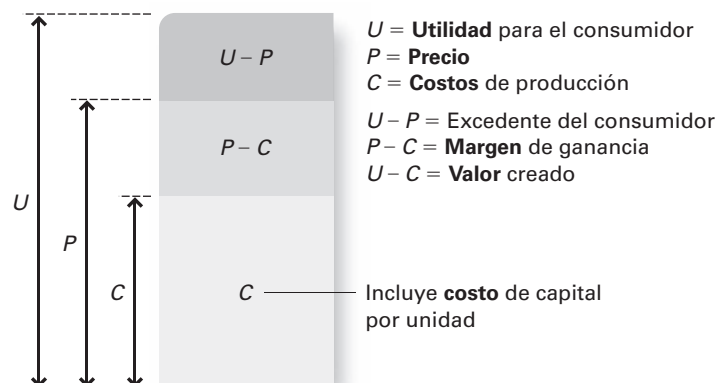
La ventaja competitiva lleva de la mano a una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía, 2) el precio que ésta cobra por sus productos y 3) los costos de crear esos productos. El valor que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. La utilidad debe diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto. Es una función de los atributos de éste, como su desempeño, diseño, calidad y servicio en el punto de venta y posterior a ésta. Por ejemplo, la mayoría de los clientes asignan una utilidad superior a un auto Lexus de lujo de Toyota que a un vehículo económico de la línea básica de General Motors (lo valoran más), precisamente porque perciben que tiene un mejor desempeño y diseño, calidad y servicio superiores. Las compañías que fortalecen la utilidad (o valor) de sus productos ante los clientes tienen más opciones de fijación de precios: pueden aumentarlos para reflejar dicho uso útil (o valor) o mantenerlos bajos para convencer a más clientes de comprar sus productos, lo que ampliará su volumen de ventas.

Sin embargo, cualquiera que sea la opción de fijación de precios que elija una compañía, el precio que cobra por un producto o servicio por lo general es menor que el que le asignan los clientes. Lo anterior se debe a que éstos capturan parte de esa utilidad en una forma que los economistas llaman superávit del consumidor.⁷ El cliente puede hacerlo porque la compañía compite con sus rivales por el negocio que él representa, por tanto dicha compañía debe cobrar un precio más bajo que el que pediría si fuera un proveedor monopolístico. Además, por lo general es imposible segmentar el mercado al grado que la compañía pueda cobrar a cada cliente un precio que refleje la valoración única del individuo de la utilidad de un producto, al que los economistas se refieren como precio de reserva del cliente. Por estos motivos, el precio que se cobra suele ser menor que el valor de la utilidad que muchos clientes asignan al producto. Aun así, debe recordarse el principio básico: cuanta más utilidad obtengan los consumidores de los bienes o servicios de una compañía, mayores opciones tiene ésta de fijar los precios.

Estos conceptos se ilustran en la figura 3.2: U es el valor de la utilidad promedio unitaria de un producto para un consumidor, P es el precio unitario promedio que la compañía decide cobrar por ese producto y C es el costo unitario promedio de fabricar ese producto (en el que se incluyen los costos de producción reales y el costo de inversiones de capital en los

FIGURA 3.2

Creación de valor por unidad



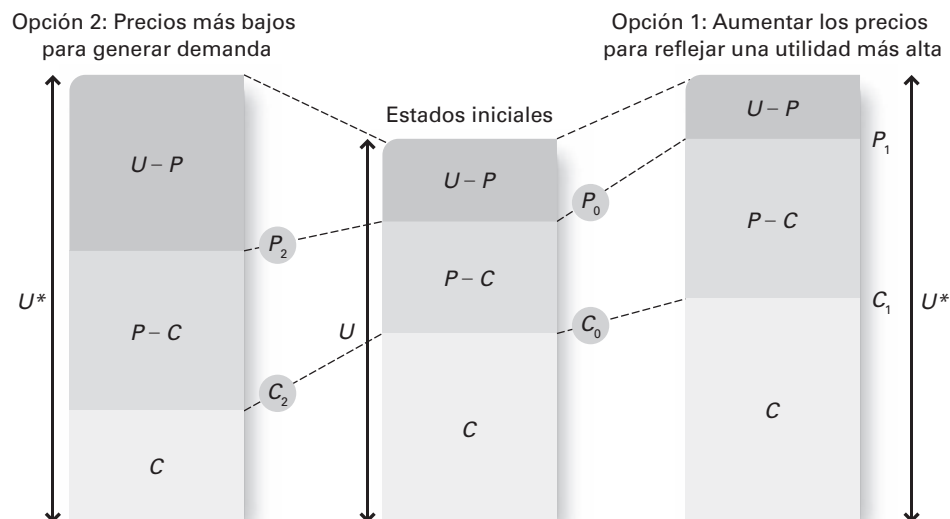
sistemas de producción). La ganancia promedio por unidad de la compañía es igual a $P - C$ y el superávit del consumidor es $U - P$. Es decir, $U - P$ es la medida del valor que captura el consumidor y $P - C$ mide el valor que obtiene la compañía. Ésta tendrá una ganancia siempre y cuando P sea mayor que C y su rentabilidad será mayor mientras más bajo sea C en relación con P . Si se recuerda que la diferencia entre U y P se determina parcialmente con base en la intensidad de la presión competitiva en el mercado, a menor intensidad de la presión competitiva, mayor será el precio que se cobre en relación con U , aunque la diferencia entre U y P también se determina mediante la opción de fijación de precios de la compañía.⁸ Como se verá más adelante, una compañía puede optar por conservar menores precios en relación con el volumen porque los precios más bajos permiten a la compañía vender más productos, lograr economías de escala y estimular su margen de ganancia al reducir C en relación con P .

Observe también que el *valor creado* por una compañía se mide por la diferencia entre la utilidad que obtiene el consumidor del producto o servicio (U) y los costos de producción (C), es decir, $U - C$. Una compañía crea valor cuando convierte los factores de producción que cuestan C en un producto del que los clientes reciban una utilidad igual a U . La empresa puede crear más valor para sus clientes si reduce C o incorpora otros atractivos al producto a través de un diseño, desempeño, calidad y servicio superiores y demás aspectos. Cuando los clientes asignan una utilidad mayor al producto (aumenta U), están dispuestos a pagar un precio más alto (aumenta P). Este análisis sugiere que una compañía tiene una ventaja competitiva y mayor rentabilidad cuando crea más valor para sus clientes que sus rivales.⁹

Las opciones de fijación de precios de la compañía se presentan en la figura 3.3. Suponga que su opción actual es la que se presenta en la columna del centro de esta figura y que la compañía decide adoptar estrategias para aumentar la utilidad al ofrecer su producto de U a U^* a fin de estimular su rentabilidad. Aumentar la utilidad incrementa inicialmente los costos de producción porque la compañía tiene que invertir más capital para incrementar el desempeño, calidad, servicio y demás factores del producto. Ahora, la empresa puede optar entre dos opciones de fijación de precios. La primera es aumentarlos para que reflejen la mayor utilidad: la compañía eleva los precios más de lo que aumentan sus costos y logra una mayor ganancia unitaria ($P - C$). La segunda opción implica una serie de elecciones muy diferentes: la compañía reduce los precios con la finalidad de incrementar el volumen unitario. Básicamente, lo que ocurre es que los clientes reconocen que han hecho un me-

FIGURA 3.3

Creación de valor y opciones para fijar precios



por trato porque el precio ahora es mucho más bajo que la utilidad (aumenta el superávit del consumidor), de modo que corren a comprar más (aumenta la demanda). A medida que el volumen unitario se expande debido a una mayor demanda, la compañía adquiere capacidad para llevar a cabo economías de escala y reducir sus costos unitarios promedio. Aun cuando la creación de utilidad adicional cuesta más al principio y los precios son bajos ahora, los márgenes de ganancia se amplían porque los costos unitarios promedio de producción disminuyen a medida que aumenta el volumen y se logran economías de escala.

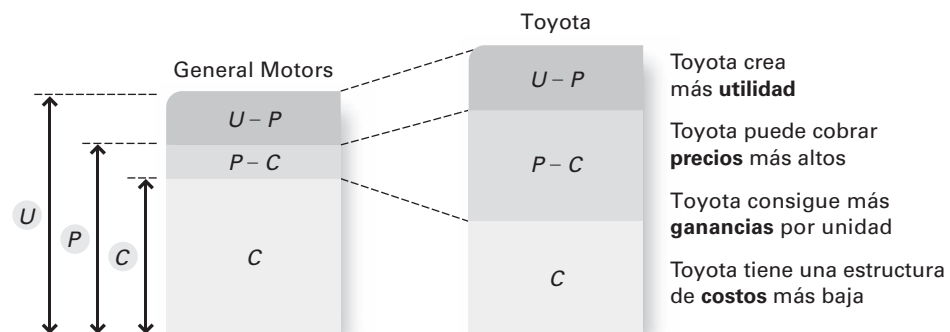
Los administradores tienen que entender las relaciones dinámicas entre utilidad, fijación de precios, demanda y costos, y tomar decisiones basadas en el objetivo de maximizar la ventaja competitiva y la rentabilidad. Por ejemplo, la opción 2 de la figura 3.3 podría no ser una estrategia viable si la demanda no aumenta de inmediato en respuesta a la reducción de precios o si la compañía no consigue economías de escala mediante el aumento de volumen. Los administradores deben entender la forma en que la creación de valor y las decisiones de fijación de precios afectan la demanda y cómo los costos unitarios cambian en relación con los incrementos de volumen. En otras palabras, deben tener un buen entendimiento de la demanda de los productos de la compañía y de su estructura de costos en diferentes niveles de producción si desean tomar decisiones que maximicen la rentabilidad.

Tome en consideración la industria de los automóviles. De acuerdo con un estudio de 2006 de Harbour & Associates, en 2005 Toyota obtuvo 1 200 dólares de ganancia por cada vehículo que fabricó en América del Norte. General Motors, por el contrario, perdió 2 496 dólares por cada vehículo que salió de sus plantas.¹⁰ ¿A qué se debe la diferencia? Primero, Toyota tiene la mejor reputación de calidad en la industria. De acuerdo con investigaciones anuales publicadas por J. D. Power and Associates, constantemente la empresa está en los primeros lugares de la lista en términos de calidad, en tanto que los automóviles de GM están, cuando mucho, en medio de ella. Una mayor calidad se traduce en una mayor utilidad, lo que permite a Toyota cobrar precios entre 5% y 10% más altos que General Motors por automóviles equivalentes. Segundo, Toyota tiene un costo más bajo por vehículo, en parte debido a la productividad superior de su mano de obra. Por ejemplo, en las plantas de Toyota en Norteamérica, se requirió un promedio de 29.40 horas por empleado para construir un auto, en comparación con las 33.19 de las plantas de GM. Esa ventaja en productividad de 3.49 horas se traduce en costos de mano de obra mucho más bajos y, por lo tanto, en una estructura de costos general más económica. Por ello, como se resume en la figura 3.4, la ventaja de Toyota sobre GM estriba en una mayor utilidad de sus vehículos (U), circunstancia que le permite cobrar un precio más alto (P) por ellos y partir de una estructura de costos bajos (C), lo cual en conjunto implica una rentabilidad significativamente más alta por automóvil ($P - C$).

La decisión de Toyota respecto de la fijación de precios se fundamenta en los conocimientos de los administradores acerca de la relación entre la utilidad, los precios, la demanda y los costos. Dada su capacidad de incorporar mayor utilidad a sus productos, Toyota

FIGURA 3.4

Comparación entre Toyota y General Motors



podría haber cobrado incluso precios más altos que los que se presentan en la figura 3.4, pero ello se hubiera traducido en una reducción de su volumen de ventas, menos economías de escala, costos unitarios más altos y menores márgenes de ganancia. Los administradores de Toyota han tratado de encontrar la opción de fijación de precios que permita a la compañía maximizar sus ganancias dadas su evaluación de la demanda de sus productos y su función de costos. Por lo tanto, para crear un valor superior, una compañía no necesita tener la estructura de costos más baja de la industria ni crear el producto con la mayor utilidad para los clientes. Lo único necesario es que la distancia entre la utilidad percibida (U) y los costos de producción (C) sea mayor a la que logren los competidores.

Observe que Toyota se ha diferenciado de General Motors por su calidad superior, que le permite cobrar precios más altos, y por su mayor productividad, que se traduce en una estructura de costos más bajos. Por lo tanto, su ventaja competitiva sobre General Motors es resultado de estrategias que le han permitido construir competencias distintivas cuya consecuencia es una mayor diferenciación y una estructura de costos más bajos.

Sin duda, el núcleo de cualquier modelo de negocios de una compañía es la combinación de estrategias congruentes enfocadas en la creación de competencias distintivas que 1) diferencien de alguna manera a sus productos de manera que sus consumidores obtengan más utilidad de los mismos, lo que proporciona a la compañía más opciones de fijación de precios, y 2) den como resultado una estructura de costos más bajos, la cual también ofrece una gama más amplia de opciones de fijación de precios.¹¹ Lograr una ventaja competitiva sostenida y una rentabilidad superior requiere de las elecciones correctas en cuanto a la utilidad a través de la diferenciación y la fijación de precios según las condiciones de la demanda del mercado y la estructura de costos de la compañía en diferentes niveles de producción. Este tema se analizará con detalle en los capítulos siguientes.

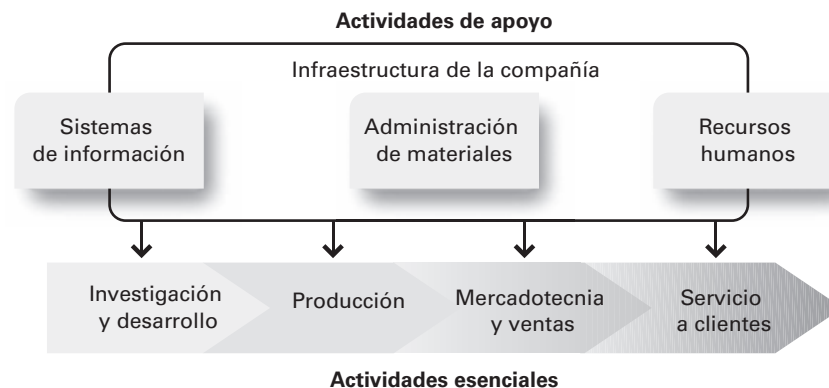
La cadena de valor

Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos— participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. Como primer paso para estudiar este proceso, se considera la cadena de valor que se presenta en la figura 3.5.¹² El término **cadena de valor** se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

- **Actividades principales** Las **actividades principales** son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la

FIGURA 3.5

La cadena de valor



cadena de valor que se muestra en la figura 3.5 las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO La función de **investigación y desarrollo (IyD)** se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí en el desarrollo de productos financieros innovadores y de nuevas formas de hacérselos llegar a los clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos recientes de los frutos del desarrollo de productos nuevos en la industria bancaria. Ejemplos anteriores de innovación en este sector fueron los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito y de débito.

Si crea un diseño de producto superior, investigación y desarrollo puede aumentar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes y les agrega más valor. Por otra parte, el trabajo de investigación y desarrollo puede dar como resultado procesos productivos más eficientes, con lo que disminuyen los costos de producción. Como sea, la función de investigación y desarrollo puede ayudar a reducir costos o aumentar la utilidad de un producto y permitir que una compañía cobre precios más altos. Por ejemplo, en Intel el área de investigación y desarrollo crea valor para desarrollar microprocesadores más poderosos y ayuda a abrir paso a procesos de manufactura más eficientes (junto con los proveedores de equipos).

Es importante destacar que investigación y desarrollo no trata sólo de mejorar las características y las funciones de un producto; también se relaciona con la elegancia de su diseño, lo cual puede crear la impresión de un valor superior en la mente de los consumidores. Por ejemplo, una parte del éxito del reproductor iPod, de Apple Computer, se basa en la elegancia y el atractivo de su diseño, el cual convierte a la pieza de equipo electrónico en un accesorio de moda. En Estrategia en acción 3.1 observe otro ejemplo en el que se analiza la forma en que la elegancia del diseño crea valor en la casa de modas Burberry.

PRODUCCIÓN El interés principal del área de **producción** es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente, por ejemplo, cuando un banco hace un préstamo a una empresa. Cuando la función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos. Por ejemplo, las operaciones de producción eficientes de Honda y Toyota les ayudan a obtener una mayor rentabilidad en relación con sus competidoras. La función de producción también puede llevar a cabo sus actividades de una manera congruente con la alta calidad del producto, lo cual conduce a la diferenciación (y valor más alto) y menores costos.

MERCADOTECNIA Y VENTAS Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto). En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad. Por ejemplo, en la década de 1980, la empresa francesa Perrier convenció a los clientes estadounidenses de que el agua embotellada ligeramente carbonatada valía 1.50 dólares la botella, en lugar del precio más cercano a los 50 centavos que costaba recolectar, embotellar y distribuir el agua. La función de mercadotecnia de Perrier aumentó esencialmente la percepción de la utilidad que los clientes atribuían al producto. De manera similar, al ayudar a revitalizar la marca de la compañía y su oferta de productos,

Estrategia en acción

3.1

Creación de valor en Burberry

Cuando en 1997 Rose Marie Bravo, la muy admirada presidenta de Saks Fifth Avenue anunció que renunciaba para convertirse en la CEO de la achacosa casa de modas británica Burberry, la gente pensó que estaba loca. Burberry, más conocida como diseñadora de impermeables con forro de tartán patentado, era descrita como un negocio anticuado y pomposo con un prestigio de casi cero en la moda. Cuando se despidió en 2006, Bravo fue proclamada en Gran Bretaña y Estados Unidos como una de las mejores administradoras del mundo. Durante su desempeño en Burberry logró un cambio de posición notable y llevó a cabo una transformación de la compañía en lo que un observador denominó una marca de moda de alta calidad “inquietantemente sofisticada” cuyo famoso tartán aderezaba todo, desde impermeables hasta bikinis, y bolsas de mano y equipaje en un derroche de colores desde rosa hasta azul y morado. En menos de una década, Burberry se había convertido en una de las marcas de moda más valiosas y lujosas del mundo.

Cuando le preguntaron cómo consiguió la transformación, Bravo explicó que existía un valor oculto en la marca, el cual ella liberó mediante la creatividad y la innovación constantes. Bravo contrató diseñadores de clase mundial para

diseñar la aburrida línea de la marca, entre ellos Christopher Bailey, uno de los mejores, para dirigir el equipo de diseño. El departamento de mercadotecnia colaboró estrechamente con los publicistas para desarrollar anuncios que atrajeran a un público más joven con buen poder adquisitivo. Los anuncios para promover la línea incluyeron a la supermodelo Kate Moss, y además se contrató un fotógrafo de alta moda para captar a Moss con sus creaciones. La empresa ejerció un estricto control sobre la distribución, retiró sus productos de las tiendas cuya imagen no coincidía con la marca y expandió su propia cadena de tiendas Burberry.

Bravo también observó que “la creatividad no sólo proviene de los diseñadores... aunque cueste trabajo crearlo, surgen ideas de los vendedores, del departamento de mercadotecnia e incluso de los contadores. Las personas que trabajan en todos los niveles tienen un punto de vista y vale la pena escuchar lo que dicen”. Bravo hizo hincapié en la importancia del trabajo en equipo. “Una de las cosas que sospecho que las personas pasan por alto es la calidad del equipo. No es una persona, ni dos personas, es todo un grupo de personas —un equipo que trabaja cohesionado hacia una meta— el que hace que suceda algo o no.” Hizo notar que su trabajo era integrar el equipo y después motivarlo, “mantener orientadas a las personas, confirmar que persigan una visión”^a

el departamento de mercadotecnia de Burberry contribuyó a crear valor (consulte Estrategia en acción 3.1). Las funciones de mercadotecnia y ventas también pueden crear valor si descubren las necesidades de los clientes y las transmiten a la función de investigación y desarrollo de la compañía, que entonces puede diseñar productos que satisfagan mejor dichas necesidades.

SERVICIO A CLIENTES El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. Por ejemplo, Caterpillar, el fabricante estadounidense de equipo pesado de excavación, puede hacer llegar refacciones a cualquier parte del mundo en veinticuatro horas, lo que minimiza la cantidad de tiempo muerto que deben enfrentar los clientes si su equipo sufre alguna descompostura. Es una capacidad de atención muy valiosa en una industria en la que el tiempo muerto es muy costoso. Esto ha ayudado a aumentar la utilidad que los clientes asocian con los productos Caterpillar y, por consiguiente, el precio que la empresa puede fijar por ellos.

- **Actividades de apoyo** Las **actividades de apoyo** de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía (vea la figura 3.5).

MANEJO DE MATERIALES (LOGÍSTICA) La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor. Dell Computer tiene un proceso de manejo de materiales muy eficiente. Debido a que controla con rigor el flujo de componentes de sus proveedores hacia las plantas de ensamble, y desde éstas hasta las manos de los consumidores, Dell ha reducido dramáticamente sus costos para mantener su inventario. Menos inventarios se traducen en costos más bajos y, por consiguiente, en una mayor creación de valor. Otra compañía que se ha beneficiado de un manejo de materiales muy eficiente, la empresa española de modas Zara, se analiza en Estrategia en acción 3.2.

RECURSOS HUMANOS Existen varias formas en las que la función de **recursos humanos** ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor. La función de recursos humanos también implica ga-

Estrategia en acción

3.2

Ventaja competitiva de Zara

La minorista de prendas de moda Zara es una de las compañías españolas más exitosas y con un crecimiento más rápido, con ventas de aproximadamente 8 500 millones de dólares y una red de 2 800 tiendas en 64 países. La ventaja competitiva de Zara se centra en una cosa: velocidad. Mientras que casi todas las casas de modas emplean de seis a nueve meses para pasar de la etapa de diseño a la de entrega de la mercancía en una tienda, Zara puede realizar el proceso completo en sólo cinco semanas. Este tiempo de respuesta rápido le permite responder con rapidez a los cambios en la moda.

Zara consigue esta ventaja al romper muchas de las reglas de operación en el negocio de la moda. Cuando casi todas las casas de modas realizan outsourcing de la producción, Zara tiene sus propias fábricas y realiza de manera interna casi la mitad de su manufactura. También tiene sus propios diseñadores y tiendas. Sus diseñadores están en contacto constante con las tiendas y no sólo captan lo que se vende en tiempo real mediante sistemas de información, sino que también se comunican con los administradores una vez a la semana para recibir impresiones subjetivas de lo que “está de moda”. Esta información complementa los datos reunidos de otras fuentes, como las ferias de moda.

Con base en esta información, los diseñadores de Zara crean aproximadamente 40 000 diseños nuevos al año, de los cuales 10 000 son seleccionados para su producción. Después, la empresa adquiere las telas básicas de proveedores en todo el mundo, pero realiza las actividades de producción que re-

quieran capital en sus propias fábricas. Estas fábricas emplean maquinaria controlada por computadora para cortar las piezas de las prendas. Zara no produce grandes volúmenes para obtener economías de escala; más bien, produce en lotes pequeños. Las actividades que requieren mucha mano de obra, como la costura, son realizadas por subcontratistas ubicados cerca de sus plantas. En Zara tienen una capacidad de producción mayor de la necesaria para que, si sus especialistas detectan una tendencia creciente en la moda, respondan a toda prisa con el diseño de nuevas prendas y la aceleración de la producción.

Una vez que se fabrica una prenda, se entrega a uno de los almacenes de Zara y se envía a una de sus tiendas una vez a la semana. De manera deliberada, Zara produce menos artículos y distribuye lotes pequeños de productos con alta demanda, antes de cambiar rápidamente a la siguiente tendencia de moda. Muy a menudo su mercancía se agota con rapidez. Los anaqueles vacíos en sus tiendas crean valor debido a la escasez, lo cual ayuda a generar demanda. Los clientes adquieren de inmediato los productos que les agradan, porque saben que se agotarán pronto y no se producirán de nuevo.

Como resultado de esta estrategia, apoyada por competencias en diseño, sistema de información y manejo logístico, Zara mantiene inventarios más bajos que sus competidores (el inventario de Zara representa alrededor de 10% de las ventas, comparado con 15% en tiendas rivales como The Gap y Benneton). Esto significa menos reducciones de precio para desplazar productos que no se han vendido y márgenes de ganancias más altos.^b

rantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Si recursos humanos funciona bien, aumenta la productividad de los empleados (lo que reduce los costos) y mejora el servicio a clientes (incrementando la utilidad), lo que permite que la compañía cree más valor. Como se aprecia en el Caso introductorio, gran parte de la ventaja competitiva de Southwest Airlines estriba en sus prácticas de recursos humanos, que han creado una fuerza laboral muy productiva.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimiento de ventas, fijación de precios de los productos, venta de éstos, manejo de consultas en atención a clientes y demás. Estos sistemas, junto con las características de comunicación que proporciona internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor. De nuevo, Dell emplea sistemas de información basados en la web para manejar con eficiencia su red logística global y aumentar la rotación del inventario. Los sistemas de información de clase mundial también son un aspecto importante de la ventaja competitiva de Zara (consulte Estrategia en acción 3.2).

INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA Está conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de creación de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacionales. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable para dar forma a estos aspectos de una compañía, también debe considerarse como parte de la infraestructura. En realidad, a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa. En Estrategia en acción 3.1 aparece un buen ejemplo de este proceso, en ella se explica cómo Rose Marie Bravo ayudó a conseguir un cambio de dirección en Burberry.

Elementos básicos de la ventaja competitiva

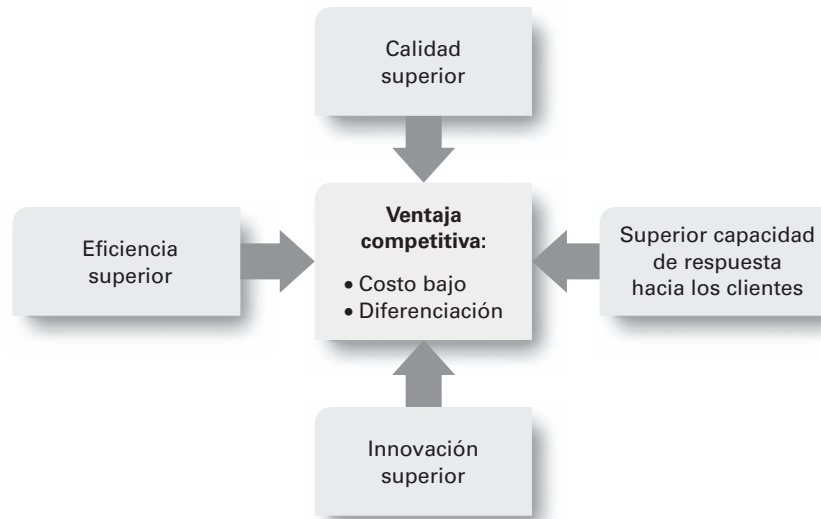
Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva —eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente— son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos (vea figura 3.6). Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

- **Eficiencia** En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, eficiencia = productos/insumos. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

Para muchas compañías, los dos componentes más importantes de la eficiencia son la **productividad de los empleados** y la **productividad del capital**. La primera se refiere a los

FIGURA 3.6

Elementos básicos de la ventaja competitiva



bienes producidos por empleado. Por ejemplo, si General Motors tarda treinta horas para ensamblar un automóvil y Ford no más de veinticinco horas, se puede decir que esta última empresa es más eficiente. Y mientras otras cosas sean iguales, como las tasas salariales, se puede suponer a partir de esta información que Ford tendrá una estructura de costos más baja que GM. Por lo tanto, la eficiencia permite que una compañía logre una ventaja competitiva a través de una estructura de costos más baja. Recuerde del Caso introductorio que la estructura de costos bajos de Southwest Airlines se debe en gran parte a una mayor productividad de su mano de obra.

La **productividad del capital** se refiere a las ventas producidas por dólar de capital invertido en un negocio. Un análisis de los estados financieros sugiere que, en 2005, Dell Computer generó 12.07 dólares de ventas por cada dólar de capital que invirtió en su empresa, mientras que su competidora Hewlett-Packard generó sólo 2.14 dólares de ventas por cada dólar de capital invertido. Dell fue mucho más eficiente que Hewlett-Packard en el modo que utilizó su capital para generar ingresos por ventas. Si las demás cosas no varían, esto conducirá a costos más bajos y una mayor rentabilidad (para una comparación completa de Dell y Hewlett-Packard consulte el Caso continuo de este capítulo).

El concepto de productividad no está limitado a la productividad de los empleados y el capital. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas suelen hablar de la productividad de su gasto en investigación y desarrollo, con lo cual se refieren al número de nuevos medicamentos que desarrollan a partir de su inversión en esa área. Otras compañías hablan de la productividad de su fuerza de ventas, lo cual significa cuántas ventas generan por cada llamada, y así sucesivamente. El punto importante por recordar es que una productividad alta conduce a una mayor eficiencia y a costos más bajos.

● **La calidad como excelencia y confiabilidad**

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos.¹³ Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño.¹⁴ Se dice que un producto tiene *calidad superior* cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales. Por ejemplo, un reloj Rolex tiene atributos —como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad— que los clientes perciben como superiores a los de muchos otros relojes. Por lo tanto, puede hacerse referencia a un Rolex como un producto de alta calidad: Rolex ha diferenciado sus relojes con la incorporación de estos atributos.

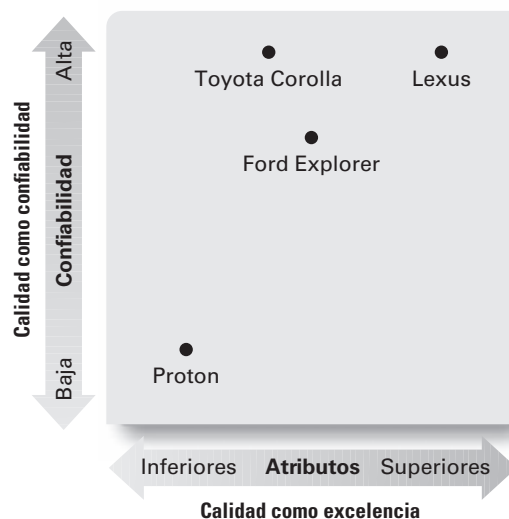
Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la *calidad como excelencia* y con la *calidad como confiabilidad*. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros. Por ejemplo, los clientes pueden comprar en Wal-Mart un par de botas de imitación piel por 20 dólares o un par de botas de piel suave hechas a mano en una lujosa tienda Nordstrom por 500 dólares. Estas últimas tienen un estilo muy superior, son más cómodas y se ven mucho mejor que las de Wal-Mart. La utilidad que los consumidores obtienen de las botas de Nordstrom quizá sea mucho mayor que la que asignan a las botas de Wal-Mart, aunque desde luego tendrán que pagar mucho más por ellas. Ése es el punto: cuando la oferta de un producto se basa en la excelencia, se tiene que pagar más para comprarlo o consumirlo.

En cuanto a la calidad como confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo para el que fue diseñado, lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por lo tanto, el precio que la compañía puede cobrar por éste. Por ejemplo, los automóviles de Toyota tienen las clasificaciones de confiabilidad más altas de la industria y, por consiguiente, los consumidores pagan más por ellos que por los que poseen atributos muy semejantes. Como se verá, el aumento de la confiabilidad del producto ha sido el objetivo central de una importante filosofía administrativa que surgió en Japón a mediados de la década de 1980, que por lo común se conoce como **administración de calidad total**.

La posición de un producto frente a las dos dimensiones, confiabilidad y otros atributos, se puede graficar en un mapa semejante al de la figura 3.7. Por ejemplo, un Lexus tiene atributos —como diseño, estilo, desempeño y características de seguridad— que los clientes perciben como muestra de excelencia de calidad y que se consideran superiores a los de la mayoría de los demás automóviles. El Lexus es un automóvil muy confiable. Por lo tanto, su nivel de calidad general es muy alto, lo cual significa que ofrece a los consumidores una importante utilidad que da a Toyota la opción de cobrar un precio extra por el Lexus. Esta empresa también produce otro vehículo muy confiable: el Toyota Corolla, aunque está dirigido a clientes con menor poder adquisitivo y carece de muchos de los atributos supe-

FIGURA 3.7

Mapa de calidad de los automóviles



riores del Lexus. En consecuencia, aun cuando también es un vehículo de alta calidad en el sentido de que es confiable, la calidad no es tan alta como la de un Lexus en cuanto a ser un producto excelente. Del otro lado del espectro se pueden encontrar productos de baja calidad de confiabilidad deficiente y atributos inferiores, como pobre diseño, desempeño y estilo. Un ejemplo es el Proton, fabricado por la empresa malaya del mismo nombre. El diseño del automóvil tiene más de una década de antigüedad y un estilo y seguridad de pésima reputación. Además, según J. D. Power, el registro de confiabilidad del Proton es uno de los peores comparado con cualquier automóvil.¹⁵

El concepto de calidad se aplica cuando se habla de los automóviles Toyota, ropa diseñada y vendida por Gap, el departamento de atención a clientes de Citibank o la capacidad de las líneas aéreas de llegar a tiempo. La calidad es tan relevante para los servicios como para los productos.¹⁶ El efecto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble.¹⁷ Primero, si se fabrican productos de alta calidad, aumenta la utilidad que éstos ofrecen a los clientes, lo que da a la compañía la opción de cobrar un precio más alto por ellos. Por ejemplo, en la industria del automóvil, Toyota puede cobrar un precio más alto por sus autos debido a la calidad superior de sus productos.

El segundo efecto de la alta calidad sobre la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia y costos unitarios más bajos relacionados con productos confiables. Cuando los productos son confiables se desperdicia menos el tiempo de los empleados a fabricar productos defectuosos u ofrecer servicios inferiores a la norma y se dedica menos tiempo a corregir errores, lo que se traduce en mayor productividad del personal y costos unitarios más bajos. Por lo tanto, la alta calidad no sólo permite a las compañías diferenciar sus productos de los que fabrican los rivales, la confiabilidad también disminuye los costos.

La importancia de la confiabilidad para construir una ventaja competitiva ha aumentado de manera drástica en los últimos diez años. En realidad, la importancia que muchas compañías conceden a este atributo es tan fundamental que el hecho de incorporarlo a los productos no puede considerarse sólo como una forma de adquirir una ventaja competitiva. En muchas industrias se ha convertido en un imperativo de supervivencia absoluto.

● Innovación

La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La **innovación de productos** implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. Entre los ejemplos se encuentran la invención de Intel del microprocesador a principios de la década de 1970, el desarrollo de Cisco de un ruteador para transmitir datos por internet a mediados de la década de 1980, el desarrollo de Palm de la PalmPilot, la primera computadora manual que tuvo éxito en el mercado, a mediados de la década de 1990, y el desarrollo de los iPod por parte de Apple a principios de la década de 2000. La **innovación de procesos** se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes. Un ejemplo es Toyota, que desarrolló muchas técnicas nuevas conocidas colectivamente como sistemas de producción austera para fabricar autos: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y menores tiempos de preparación de maquinaria compleja.

La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios. La innovación de procesos permite crear más valor porque se reducen los costos de producción. Por ejemplo, el sistema de producción austera de Toyota ayudó a impulsar la productividad de los empleados, lo que le dio a esta empresa una ventaja competitiva en costos.¹⁸ Del mismo modo, la aplicación en Staples del modelo comercial de los supermercados al comercio al menudeo de artículos de oficina redujo notablemente el costo de venderlos. Staples trasladó parte de estos ahorros a los clientes en la forma de precios más bajos y así acrecentó rápidamente su participación de mercado.

A la larga, la innovación de productos y procesos es quizá el elemento más importante de la ventaja competitiva.¹⁹ La competencia puede considerarse como un proceso impulsado por las innovaciones. No todas tienen éxito, pero las que lo logran pueden ser una fuente de ventaja competitiva porque, por definición, le confieren a la compañía algo único, algo que no tienen los competidores (por lo menos hasta que consiguen la innovación). La exclusividad permite a las compañías diferenciarse de sus rivales y cobrar un precio más alto por sus productos o, en el caso de muchas innovaciones de procesos, reducir sus costos unitarios mucho más que sus rivales.

- **Capacidad de respuesta a los clientes**

Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de respuesta es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas particulares de individuos y grupos de clientes. Por ejemplo, la proliferación de refrescos y cervezas puede verse, en parte, como respuesta a esta tendencia. Las fábricas de automóviles se han inclinado por fabricar vehículos de acuerdo con las demandas de cada cliente. Por ejemplo, para emular a Toyota, la división Saturno de General Motors construye autos sobre pedido del cliente, que puede escoger entre una gran variedad de colores y características.

Un aspecto de esta actitud que ha llamado cada vez más la atención es el **tiempo de respuesta a los clientes**, esto es, el tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio.²⁰ Para un fabricante de maquinaria, el tiempo de respuesta es lo que tarda en despachar los pedidos de los clientes. Para un banco, es el tiempo que emplea en procesar un préstamo o el que un cliente espera en la fila hasta que se desocupa un cajero. En un supermercado, es el tiempo que los clientes esperan en las cajas. Para un minorista de modas, es el tiempo que requiere para llevar un producto nuevo desde el diseño hasta la tienda (vea en Estrategia en acción 3.2 un análisis del modo en que la minorista de modas española Zara reduce el tiempo de respuesta). En una encuesta tras otra se ha visto que un tiempo de respuesta lento es una de las principales causas de insatisfacción de los clientes.²¹

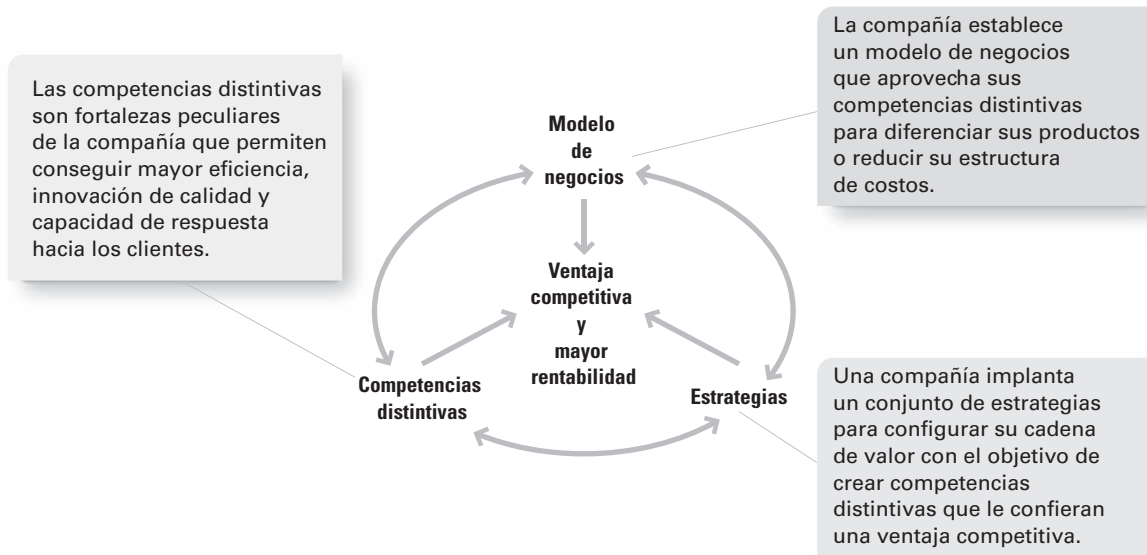
Otras formas de mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes son la superioridad del diseño, servicio y atención, y apoyo después de la venta. Todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta hacia los clientes y permiten a una compañía diferenciarse de sus competidores que tienen menos capacidad de respuesta. La diferenciación permite estimular la lealtad a la marca y cobrar un sobreprecio por los productos. Se puede pensar en cuánto más está dispuesta a pagar la gente por una entrega al día siguiente mediante correo expreso, en lugar de una cuatro días después. En 2006, una carta de dos hojas enviada por correo expreso para entrega al día siguiente en Estados Unidos costaba aproximadamente 12 dólares, en comparación con 39 centavos del correo normal. Así, el sobreprecio de la entrega expedita (menor tiempo de respuesta) era de 11.61 dólares, es decir, 3 079% sobre el precio regular.

- **Modelos de negocios, cadena de valor y competencias distintivas genéricas**

Como se mencionó en el capítulo 1, un modelo de negocios es la concepción o *gestalt* de los administradores sobre la forma de articular las estrategias que persigue la empresa en un todo congruente para alcanzar una ventaja competitiva. De forma más concreta, un modelo de negocios representa la manera en que los administradores configuran la cadena de valor de la empresa por medio de la estrategia, así como las inversiones que hacen para sostener esa configuración, de manera que puedan adquirir las competencias distintivas necesarias

FIGURA 3.8

Ventaja competitiva y ciclo de creación de valor



para alcanzar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes que requieren para mantener su posición diferenciada o de costo bajo, con lo que se consigue una ventaja competitiva y se obtiene una rentabilidad mayor (vea la figura 3.8).

Por ejemplo, la principal meta estratégica de Wal-Mart es ser el operador de costos más bajos que ofrece una amplia gama de mercancía general en el sector de ventas al menudeo. Su modelo de negocios consiste en ofrecer mercancía general en un ambiente de supermercado de autoservicio. Las tácticas de Wal-Mart perfeccionan este modelo comercial y ayudan a la compañía a alcanzar su meta estratégica. Por ejemplo, para reducir sus costos, la empresa limita las inversiones en aditamentos e instalaciones para sus tiendas. Una de las claves para generar ventas y reducir los costos en este entorno es una rotación rápida de inventarios que se consigue mediante inversiones estratégicas en logística y sistemas de información. En consecuencia, Wal-Mart hace grandes inversiones en la innovación de procesos para mejorar la eficacia de sus sistemas de información y logística, lo que le permite responder a las demandas de bienes baratos de parte de los clientes cuando cruzan la puerta, y hacerlo de manera muy eficiente.

Su modelo de negocios es muy diferente del que se encuentra en una tienda como Nordstrom, cuyo enfoque consiste en ofrecer alta calidad y ropa cara en un entorno sofisticado y de servicio completo. Esto implica diferencias en el modo en que se configura la cadena de valor. Nordstrom dedica mucha más atención al servicio a clientes en la tienda que Wal-Mart, lo que implica hacer inversiones significativas en sus vendedores. Además, invierte mucho más en mobiliario e instalaciones para sus tiendas, a diferencia de Wal-Mart, cuyos locales presentan un ambiente básico de almacén. Nordstrom recupera los costos de sus inversiones mediante el cobro de mayores precios por su mercancía de más calidad. Por lo tanto, aunque Wal-Mart y Nordstrom venden ropa (en realidad, Wal-Mart es el mayor vendedor de ropa en Estados Unidos), sus modelos de negocios representan un posicionamiento muy diferente en el mercado y una configuración muy distinta de las actividades e inversiones en la cadena de valor.

Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad

Para que los administradores de una compañía realicen un buen análisis interno, tienen que saber analizar el desempeño financiero de ella y detectar cuánto aportan a la rentabilidad sus estrategias, si es que lo hacen. Para identificar fortalezas y debilidades, deben comparar el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tienen que establecer indicadores de competitividad. Esto les servirá para determinar si son más o menos rentables que la competencia y si el desempeño de la compañía ha mejorado o se ha deteriorado con el paso del tiempo, si las estrategias de la compañía aumentan al máximo el valor creado, si su estructura de costos concuerda con la de los competidores y si aprovechan sus recursos para sacar la mayor ventaja de ellos.

Como se dijo en el capítulo 1, la medida clave del desempeño financiero de una compañía es su rentabilidad, que mide el rendimiento que genera a partir de sus inversiones. Aunque hay varias medidas de rentabilidad, como el rendimiento sobre los activos y sobre el capital social, muchos expertos afirman que la mejor medida es el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), porque “se centra en el verdadero desempeño operativo de la compañía”.²² (Sin embargo, la formulación del rendimiento sobre los activos es muy semejante a la del rendimiento sobre el capital invertido.)

El ROIC se define como las utilidades netas sobre el capital invertido, es decir, $ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$. Para calcular las utilidades netas se restan los costos totales de operar la compañía de sus ingresos totales (ingresos totales – costos totales). Las *utilidades netas* son lo que queda después de que el gobierno se lleva su parte de impuestos. El *capital invertido* es el monto que se invierte en las operaciones de una compañía: propiedades, planta, maquinaria, inventarios y otros activos. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: deuda que causa intereses y capital social de los accionistas. La primera de ellas es dinero que la compañía toma a préstamo de los bancos y de los inversionistas. La segunda es el dinero recabado por la venta de acciones al público *más* las ganancias que retiene la compañía de años anteriores, las cuales están disponibles para financiar las inversiones actuales. El ROIC mide la eficacia con que una compañía aprovecha los fondos de capital de que dispone para invertir. Por lo tanto, se considera que es una medida excelente del valor que crean las empresas.²³

El ROIC de una compañía se descompone algebraicamente en dos componentes fundamentales: rendimiento sobre las ventas y producción de capital.²⁴ En concreto:

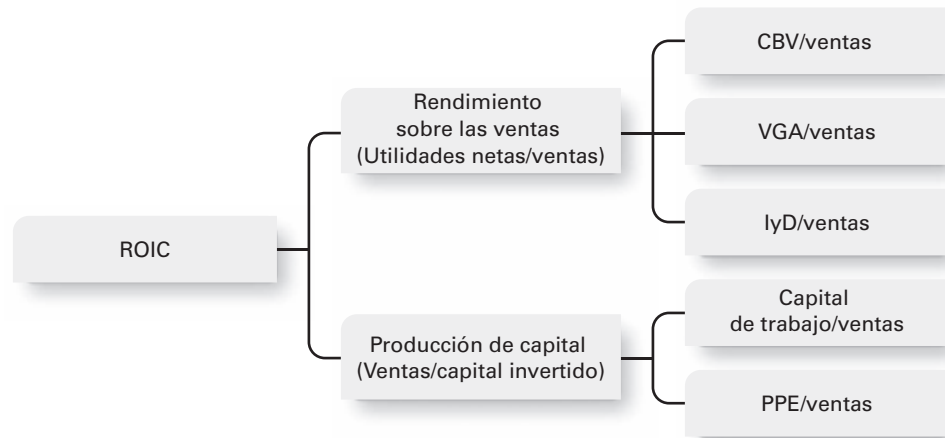
$$\begin{aligned} ROIC &= \text{utilidades netas} / \text{capital invertido} \\ &= \text{utilidades netas} / \text{ingresos} \times \text{ingresos} / \text{capital invertido} \end{aligned}$$

donde el cociente de utilidades netas/ingresos es el rendimiento sobre las ventas y el de ingresos/capital invertido es la producción de capital. El rendimiento sobre las ventas mide con qué eficacia la compañía emplea su capital invertido para generar ingresos. Estos dos cocientes pueden descomponerse también en cocientes básicos contables, como se muestra en la figura 3.9 (los cuales se definen en la tabla 3.1).²⁵

El desglose del ROIC que se presenta en la figura 3.9 fue idea original de administradores de la DuPont Company a comienzos de la década de 1990, como una metodología para identificar los motores de la rentabilidad; la fórmula de descomposición se conoce como “fórmula DuPont”. En la figura 3.9 se indica que los administradores pueden aumentar el ROIC si adoptan estrategias que incrementen el rendimiento sobre las ventas de la compañía. Para acrecentar este rendimiento, se pueden aplicar estrategias de reducción de costos de los bienes vendidos (CBV) para un nivel dado de ingresos de ventas (CBV/ventas); recortar el gasto en vendedores, mercadotecnia, gastos generales y administrativos (VGA) para un nivel dado de ingresos de ventas (VGA/ventas), y dismi-

FIGURA 3.9

Impulsores de la rentabilidad (ROIC)



nuir el gasto en investigación y desarrollo para un nivel dado de ingresos de ventas (IyD/ventas). Como alternativa, pueden aumentar el rendimiento sobre las ventas mediante estrategias que acrecienten los ingresos por ventas más de lo que aumentan los costos del negocio, que se cuantifican mediante CBV, VGA e IyD. Es decir, pueden aumentar el

TABLA 3.1

Definiciones de términos contables básicos

Término	Definición	Fuente
Costo de bienes vendidos (CBV)	Costos totales de los productos manufacturados.	Declaración de ingresos
Gastos de ventas, generales y administrativos (VGA)	Cotos de vender los productos y administrar la compañía.	Declaración de ingresos
Gastos de investigación y desarrollo (IyD)	Gastos de investigación y desarrollo.	Declaración de ingresos
Capital de trabajo	Suma de dinero que la compañía tiene para trabajar en lo inmediato; activos actuales menos pasivos actuales.	Estado de resultados
Propiedades, plantas y equipo (PPE)	Valor de las inversiones en propiedades, plantas y maquinaria que usa la compañía para fabricar y vender sus productos; también se llama <i>capital fijo</i> .	Estado de resultados
Rendimiento sobre las ventas (ROS)	Utilidades netas expresadas como porcentaje de las ventas; mide con qué eficacia la compañía convierte los ingresos en utilidades.	Relación
Producción de capital	Ingresos divididos entre el capital invertido; mide con qué eficacia la compañía usa su capital para generar ingresos.	Relación
Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)	Utilidades netas después de impuestos, divididas entre el capital invertido.	Relación
Utilidades netas	Ingresos totales menos costos totales después de impuestos.	Declaración de ingresos
Capital invertido	Deuda que causa intereses más capital social de los accionistas.	Estado de resultados

rendimiento de las ventas al adoptar estrategias que reduzcan los costos o incrementen el valor mediante diferenciación, para permitir así que la compañía aumente sus precios más que sus costos.

En la figura 3.9 también se indica que los administradores de una compañía pueden reforzar la rentabilidad de ésta si consiguen mayores ingresos por ventas de su capital invertido, lo que aumenta la producción de capital. Para lograr este objetivo, adoptan estrategias que reducen el monto del capital de trabajo, como la cantidad de capital invertido en inventarios, necesario para generar un nivel determinado de ventas (capital de trabajo/ventas) y luego aplican estrategias que reduzcan el monto del capital fijo que deben tener para invertir en planta, propiedades y maquinaria (PPM) para generar un nivel dado de ventas (PPM/ventas). Es decir, adoptan estrategias que reducen el monto de capital que necesitan para generar cada unidad monetaria de ventas y, por consiguiente, su costo de capital. Recuerde que el costo de capital es parte de la estructura de costos de una compañía (vea la figura 3.2), de modo que las estrategias destinadas a aumentar la producción del capital también reducen la estructura de costos.

Para apreciar de qué manera estos motores básicos de la rentabilidad le ayudan a entender lo que pasa en una compañía e identificar sus fortalezas y debilidades, consulte el Caso continuo, el cual compara el desempeño financiero de Dell Computer con el de su principal rival, Hewlett-Packard.

CASO CONTINUO

Comparación de Dell con Hewlett-Packard

La figura 3.10 compara el desempeño financiero de Dell Computer con el de su rival, Hewlett-Packard, durante 2005. Observe primero que Dell fue mucho más rentable que Hewlett-Packard, de acuerdo con el ROIC de cada una. En realidad, el de Dell (77.1%) fue sorprendentemente alto. HP obtuvo un ROIC mediocre (5.91%), el cual pudo haber sido menor que su costo de capital.

Para explicar este diferente desempeño, observe primero que la diferencia del rendimiento sobre las ventas de Dell, de 6.39%, fue más del doble que la de HP, de 2.77%. ¿Por qué? Seguramente no es porque Dell haya cobrado a sus clientes un costo adicional sobre los artículos vendidos. En realidad, la relación CBV/ventas es más alta que la de HP, lo que sugiere que Dell fija precios de manera más enérgica. Sin embargo, Dell gasta menos en VGA y en IyD que su rival. Este menor nivel de gastos refleja decisiones estratégicas importantes. Debido a que Dell vende directo, no tiene una fuerza de ventas grande; por lo tanto, los gastos VGA son mucho más bajos que los de Hewlett-Packard. Además, Dell decidió no gastar mucho en investigación y desarrollo, principalmente porque se considera a sí misma una empresa de mercancías en general. Dell opina que la

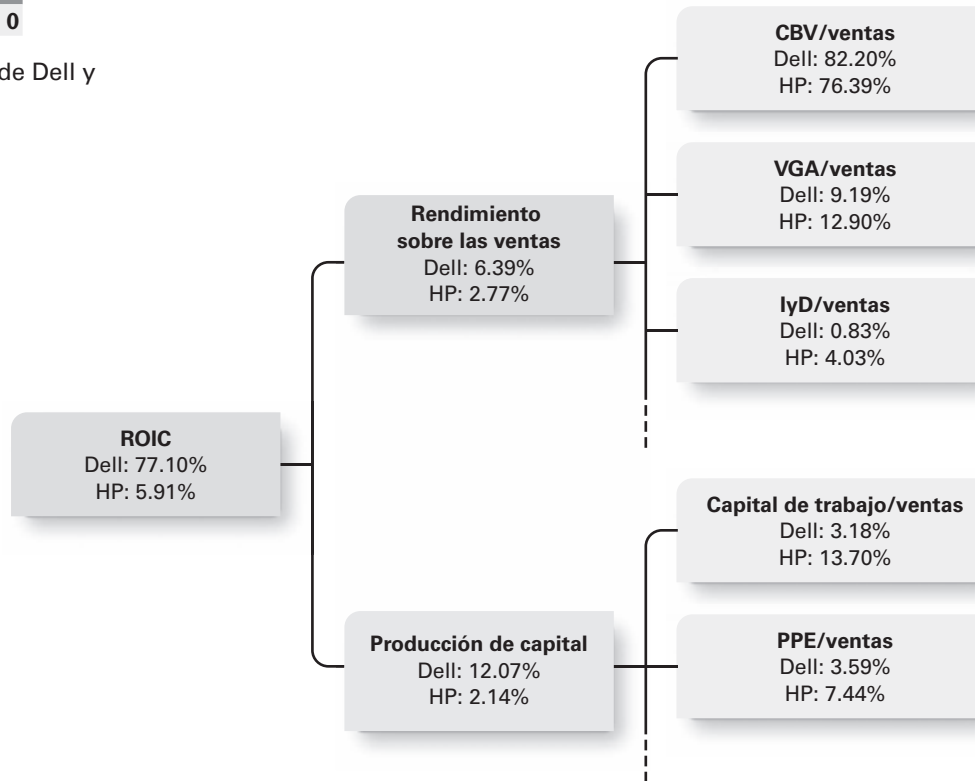
investigación y desarrollo es algo que realizan sus proveedores, como Intel y Microsoft. Hewlett-Packard se desplaza hacia esta opinión, pero su nivel más alto de IyD refleja la postura estratégica tradicional de la compañía de intentar competir en parte a través de la innovación de productos. Dell no lo hace.

Ahora observe la importante diferencia en la producción de capital. Dell genera 12.07 dólares de ventas por cada dólar de capital invertido en la empresa, mientras que Hewlett-Packard sólo obtiene 2.14 dólares. Esta diferencia genera casi toda la diferencia en el ROIC. ¿Por qué Dell es mucho más eficiente que Hewlett-Packard en el uso de capital? Hay dos razones, primero, Dell sólo efectúa el ensamblaje final, y todo lo demás es outsourcing con proveedores. Por tal razón, invierte menos en propiedades, planta y equipo que Hewlett-Packard.

Segundo, Dell es muy eficiente para controlar su inventario, por lo que la relación capital de trabajo/ventas es mucho más baja que la de Hewlett-Packard. Debido a que Dell vende directo, construye sobre pedido: no tiene que llenar un canal de menudeo con un inventario. Además, capta la información de un pedido a través de su sitio web y de las

FIGURA 3.10

Comparación de Dell y HP en 2005



ventas telefónicas, y la transmite directamente a los proveedores ubicados en todo el mundo, quienes después ajustan de acuerdo con esos datos sus propios programas de producción. Dell coordina todo el proceso de modo que las piezas lleguen a sus fábricas justo cuando se requieren, no antes. Son ensambladas con rapidez y embarcadas en pocos días. Como resultado, su rotación de inventario es mucho más rápida que la de Hewlett-Packard: 88.5 veces durante 2005, comparada con sólo 9.5 veces al año en Hewlett-Packard. En otras palabras, Hewlett-Packard tiene una gran cantidad de capital comprometido en un inventario de piezas que esperan ser ensambladas en computadoras o en un inventario de productos que esperan su distribución o que están detenidos en los canales de venta al menudeo. Dell, no.

Las necesidades de capital de trabajo de Dell se reducen todavía más porque muchos de sus clientes pagan con tarjeta de crédito, y se cobra a esas tarjetas cuando una máquina sale de la fábrica, lo cual ocurre mucho antes de que Dell pague a sus proveedores, circunstancia que le permite utilizar su dinero para financiar sus operaciones cotidianas. En contraste, debido a su lenta rotación de inventario, es probable

que HP pague a sus proveedores antes de recibir dinero por la venta de una máquina, lo cual aumenta la necesidad de la empresa de capital de trabajo.

A pesar de la rentabilidad más alta de Dell, en 2005 y 2006 el precio de las existencias de HP superó al de Dell. La razón: el crecimiento de las ganancias de Dell se detuvo en 2005 y 2006, mientras que el de Hewlett-Packard se aceleró. El ROIC de Dell se contraerá mientras que el de HP crecerá. HP ganó terreno a Dell porque pudo ofrecer servicios integrados, lo cual fue mucho más allá que sólo vender herramientas de computación, para abarcar el diseño e instalación de sistemas de información corporativos completos, incluidos los programas. Hewlett-Packard consiguió este avance a través de sus operaciones de consultoría. Dell, con su modelo de ventas directas, carece de este recurso. Dell no necesita este recurso para atender a los clientes y a las empresas pequeñas —que han sido durante mucho tiempo su base principal de clientes— pero este mercado ya ha madurado y, para seguir creciendo, Dell necesita expandir su presencia en empresas grandes, y en eso está en desventaja frente a Hewlett-Packard.^c

Durabilidad de la ventaja competitiva

La siguiente pregunta que se debe abordar es: ¿cuánto dura una ventaja competitiva después de conseguirla? En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva, dado que otras compañías también tratan de lograr competencias distintivas que se la den? La respuesta depende de tres factores: las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial.

● Barreras que impiden la imitación

La compañía que posee una ventaja competitiva gana utilidades superiores al promedio. Dichas utilidades envían a los rivales la señal de que la compañía tiene una competencia valiosa distintiva con la que genera mayor valor. Naturalmente, los competidores tratarán de detectarla e imitarla y, en la medida en que lo consiguen, su éxito creciente disminuye las utilidades mayores de la otra compañía.²⁶

Un tema importante es la rapidez con la cual los rivales imitarán las competencias distintivas, porque la velocidad de la imitación se relaciona con la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En igualdad de circunstancias, cuanto más pronto imiten los rivales las competencias distintivas de una compañía, menos durable será la ventaja competitiva de ésta y más importante será el empeño que ponga en mejorar sus competencias para estar un paso adelante de los imitadores. Desde el comienzo es importante subrayar que a fin de cuentas casi cualquier competencia distintiva puede ser imitada. El tema crucial es el tiempo: cuanto más tarden los competidores en imitarla, más oportunidades tiene la compañía de establecer una posición firme en el mercado y una reputación entre los clientes, lo cual dificulta que la ataquen los competidores. Más aún, entre más tarden en imitarla, mayores oportunidades tiene de mejorar su competencia o adquirir otras para mantenerse un paso adelante de la competencia.

Las **barreras que impiden la imitación** son un determinante fundamental de la velocidad de las imitaciones. Son también factores que dificultan a los competidores copiar las competencias distintivas de una compañía: cuanto mayores sean las barreras que evitan la imitación, más sustentable será la ventaja competitiva de una compañía.²⁷ La eficacia de las barreras que impiden la imitación difiere considerablemente, pues depende de si el competidor trata de imitar recursos o capacidades.

IMITACIÓN DE RECURSOS En general, las competencias distintivas más fáciles de imitar son las que se basan en la posesión de recursos tangibles y valiosos específicos de la empresa, como edificios, plantas y maquinaria. Estos recursos están a la vista de los competidores y muchas veces se compran en el mercado libre. Por ejemplo, si la ventaja competitiva de una compañía se basa nada más en la posesión de instalaciones de manufactura de escala eficiente, los competidores pueden actuar con bastante rapidez para establecer plantas semejantes. Aunque Ford ganó una ventaja competitiva sobre General Motors en la década de 1920 al ser la primera compañía en adoptar la tecnología de manufactura de línea de montaje, GM imitó pronto la innovación, con lo que eliminó esa competencia distintiva. Un proceso similar ocurre ahora en la industria automovilística, en la que las compañías tratan de imitar el famoso sistema de producción de Toyota. Sin embargo, esta empresa ha frenado la tasa de imitación pues no permite que sus competidores tengan acceso a su equipo más reciente.

Los recursos intangibles son más difíciles de imitar, lo que se hace patente en el caso de los nombres de marcas, que son importantes porque simbolizan la reputación de una compañía. Por ejemplo, en la industria de las excavadoras pesadas, la marca Caterpillar

es sinónimo de gran calidad y mejor servicio y apoyo a los clientes. Del mismo modo, la marca St. Michael, que usa Marks & Spencer, el vendedor de ropa al menudeo más grande de Inglaterra, simboliza prendas de calidad a precios razonables. Muchas veces los clientes manifiestan su preferencia por los productos de tales compañías porque la marca es una importante garantía de alta calidad. Aunque los competidores quieran imitar las marcas conocidas, la ley les prohíbe hacerlo.

El mercadotecnia y el conocimiento tecnológico también son recursos intangibles importantes y es relativamente fácil imitarlos. El movimiento de personal de mercadotecnia capacitado entre compañías facilita la diseminación general de conocimientos sobre los mercados. Por ejemplo, en la década de 1970 Ford era considerada la mejor comercializadora de las tres grandes compañías automovilísticas estadounidenses. En 1979 perdió muchos de sus conocimientos de mercadotecnia, que pasaron a Chrysler, cuando su mercadólogo de mayor éxito, Lee Iacocca, fue contratado por esta empresa y enseguida logró recontractar a muchos empleados de mercadotecnia de alto nivel que antes trabajaban para Ford. En lo general, las buenas estrategias de mercadotecnia son fáciles de imitar porque están a la vista de los competidores. Así, Coca-Cola imitó con rapidez la Pepsi Diet, de PepsiCo, e introdujo su propia marca Diet Coke.

Con respecto al conocimiento tecnológico, en teoría el sistema de patentes debería hacerlos inmunes a la imitación. Las patentes conceden al inventor de un nuevo producto una autorización de producción exclusiva durante 20 años. Por ejemplo, la compañía de biotecnología Immunex descubrió y patentó Enbrel, que detiene el mecanismo patológico de la artritis reumatoide. Los tratamientos anteriores sólo ofrecían a los pacientes algún alivio de los síntomas de esta afección. En 1998 Enbrel fue aprobado por la Administración de Alimentos y Fármacos y sus ventas subieron a 400 millones de dólares el primer año y puede llegar a generar ingresos anuales de 4 000 millones (en 2002 Immunex fue comprado por Amgen). A pesar del gran mercado, la patente de Immunex impide a los competidores que introduzcan su propia versión del medicamento. Sin embargo, mientras que es relativamente fácil recurrir al sistema de patentes para proteger un producto biológico de los imitadores, no pasa lo mismo con otros inventos. Por ejemplo, en ingeniería eléctrica y de cómputo muchas veces es posible inventar alrededor de las patentes, es decir, elaborar un producto que funcione de manera equivalente, pero que no dependa de la tecnología patentada. En un estudio se comprobó que 60% de las innovaciones patentadas generaron inventos funcionales equivalentes en cuatro años.²⁸ Esto indica que, en general, las competencias distintivas que se basan en el conocimiento tecnológico pueden ser efímeras.

IMITACIÓN DE CAPACIDADES Imitar las capacidades de una compañía es más difícil que copiar sus recursos tangibles e intangibles, principalmente porque las capacidades se basan en la manera en que se toman las decisiones y se manejan los procesos en una determinada compañía. A los de afuera les cuesta trabajo discernirlas.

La naturaleza invisible de estas capacidades no bastaría para detener las imitaciones; los competidores podrían conocer la operación de la compañía si contratan empleados de ésta. Sin embargo, la capacidad de una compañía rara vez reside en una sola persona. Más bien, es producto de la forma en que interactúan numerosos individuos en un entorno organizacional único.²⁹ Es posible que ningún individuo de la compañía conozca todas las rutinas operativas y los procedimientos internos. En estos casos, no es de utilidad contratar personal de una compañía exitosa para imitar sus principales capacidades.

- **Capacidad de los competidores**

De acuerdo con el trabajo de Pankaj Ghemawat, un determinante fundamental de la capacidad de los competidores de imitar rápidamente la ventaja competitiva de una compañía es la naturaleza de sus compromisos estratégicos anteriores.³⁰ Por compromiso estratégico Ghemawat entiende la dedicación de una compañía a una manera peculiar de hacer negocios. Su argumento es que cuando una compañía asume un compromiso estratégico, tendrá dificultades para responder a la nueva competencia si ello le impone una suspensión de dicho compromiso. Por consiguiente, cuando los competidores tienen compromisos de mucho tiempo con una manera peculiar de hacer negocios, pueden ser lentos para imitar la ventaja competitiva de una compañía innovadora. De esta forma, su ventaja competitiva será relativamente duradera.

La industria automovilística estadounidense ofrece un ejemplo. De 1945 a 1975 el sector estuvo dominado por el oligopolio estable de General Motors, Ford y Chrysler, que dirigían sus operaciones a la producción de autos grandes, que sus clientes demandaban en esa época. Cuando a finales de la década de 1970 el mercado se desplazó de los autos grandes a los compactos ahorradores de gasolina, las compañías estadounidenses carecían de los recursos y las capacidades que se requerían para producirlos. Sus compromisos anteriores las habían encaminado a acumular las habilidades equivocadas para este nuevo entorno. Por consiguiente, los productores extranjeros, particularmente japoneses, entraron en la brecha del mercado con autos compactos, de poco consumo de gasolina, gran calidad y bajo costo. La incapacidad de los fabricantes estadounidenses de reaccionar rápidamente ante la competencia distintiva de las compañías japonesas les dio a éstas el tiempo para establecer una sólida posición de mercado y lealtad a su marca, que luego han probado ser difíciles de atacar.

Otro determinante de la capacidad de los competidores para responder a la ventaja competitiva de una compañía es su capacidad de absorción.³¹ La **capacidad de absorción** se refiere a la habilidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y aplicar conocimientos nuevos. Por ejemplo, en las décadas de 1960 y 1970 Toyota adquirió una ventaja competitiva basada en la innovación de sus sistemas de producción austera. Competidores como General Motors fueron lentos para imitar ese avance, principalmente porque les faltaba la suficiente capacidad de absorción. GM tenía una organización tan burocrática e indiferente a lo externo que le costó mucho identificar, valorar, asimilar y aplicar los conocimientos que fundamentaban los sistemas de producción austera. En efecto, mucho después de que GM identificó y entendió la importancia de estos sistemas, todavía luchaba por asimilar y aprovechar esos conocimientos nuevos. Dicho de otra manera, las fuerzas inerciales internas dificultan a los competidores establecidos responder a un rival cuya ventaja competitiva se basa en nuevos productos o procesos internos, es decir, en innovaciones.

En conjunto, factores como los compromisos estratégicos y la escasa capacidad de absorción limitan la habilidad de los competidores establecidos para imitar la ventaja competitiva de un rival, en particular cuando ésta se basa en productos o procesos innovadores. Por este motivo, cuando las innovaciones modifican las reglas de la competencia imperantes en una industria, el valor se aleja de los competidores establecidos hacia las empresas pioneras que operan con nuevos modelos de negocios.

- **Dinamismo industrial**

El dinámico entorno industrial cambia rápidamente. En el capítulo 2, cuando se estudió el ambiente externo, se examinaron los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia. Las industrias más dinámicas suelen ser las que tienen una tasa elevada de innovación de productos; por ejemplo, el sector de los electrodomésticos y de las computadoras personales. En industrias dinámicas, la tasa acelerada de innovación significa que los ciclos de vida de los productos se acortan y que la ventaja competitiva puede ser efímera. Una compañía que hoy tiene una ventaja competitiva

puede descubrir mañana que perdió su posición en el mercado por alguna innovación que introdujo un rival.

En la industria de las computadoras personales, el rápido aumento del poder de cómputo durante los pasados 20 años ha contribuido a generar un elevado grado de innovaciones y un ambiente turbulento. Como reflejo de la persistencia de las innovaciones, a finales de la década de 1970 y comienzos de la siguiente, IBM tenía una ventaja competitiva sobre toda su competencia debido a sus innovaciones. En 1981 tomó una considerable ventaja cuando introdujo la primera computadora personal. A mediados de la década de 1980, la había perdido a manos de fabricantes de “clones” poderosos, como Compaq, que la derrotaron en la carrera por introducir una computadora basada en el chip 386 de Intel. A su vez, en la década de 1990 Compaq perdió su ventaja competitiva ante Dell, que fue pionera de nuevos métodos baratos para llevar computadoras a los clientes valiéndose de internet como medio de venta directa.

- **Recapitulación** La durabilidad de la ventaja competitiva de una compañía depende de la altura de las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores para imitar las innovaciones y el nivel general de dinamismo del entorno industrial. Cuando las barreras que impiden la imitación son bajas, abundan los competidores capaces y el entorno es dinámico, con innovaciones que aparecen todo el tiempo, es probable que la ventaja competitiva sea transitoria. Pero incluso en esas industrias las compañías pueden forjar una ventaja competitiva duradera si son capaces de hacer inversiones que levanten barreras para evitar la imitación.

En la década de 1980, Apple Computer adquirió una ventaja competitiva basada en la combinación de un sistema operativo de disco duro patentado y una imagen de producto intangible. La lealtad a la marca que obtuvo le permitió labrarse un nicho seguro en una industria en la que la ventaja competitiva había resultado muy fugaz. Sin embargo, a mediados de la década de 1990 su estrategia había sido imitada, principalmente debido a la introducción del sistema operativo Windows de Microsoft, que imitaba la mayor parte de las características que habían permitido a Apple ganar la lealtad a su marca. En 1996, Apple estaba en problemas financieros, lo que dio otro ejemplo de que ninguna ventaja competitiva es para siempre. A fin de cuentas, todo puede ser imitado. No obstante, Apple ha mostrado una resistencia notable: a finales de la década de 1990 regresó del borde de la quiebra para establecer de nuevo una posición viable en su nicho, un lugar que mantenía a mediados de la primera década del siglo XXI.

Prevención de fracasos y sostenimiento de la ventaja competitiva

¿Cómo evita el fracaso una compañía y escapa de las trampas en que han caído tantas otras que eran prósperas? ¿De qué forma los administradores establecen una ventaja competitiva sustentable? Buena parte del resto del libro se ocupa de estos temas. Aquí se señalarán varios puntos fundamentales que delimitan el marco de la exposición por venir.

- **Por qué fracasan las compañías** Cuando una compañía pierde su ventaja competitiva, su rentabilidad cae. La compañía no necesariamente quiebra; quizá muestre una rentabilidad promedio o menor y pueda mantenerse en estos niveles durante mucho tiempo, aunque su base de recursos y capital se reduzca. La quiebra implica algo más radical. En una compañía en bancarrota, la rentabilidad es sustancialmente inferior al promedio de sus competidores; perdió la capacidad de atraer y generar recursos, de modo que sus márgenes de utilidad y capital invertido se reducen con rapidez.

¿Por qué una compañía pierde su ventaja competitiva y fracasa? La pregunta es muy pertinente porque muchas de las empresas más exitosas del siglo xx han visto cómo su posición competitiva se deteriora de un momento a otro. IBM, General Motors, American Express, Digital Equipment y Sears, entre muchas otras, que alguna vez fueron señaladas como ejemplos de excelencia administrativa, han pasado por periodos en que su desempeño financiero fue malo y sin duda carecían de cualquier ventaja competitiva. A continuación se exploran tres motivos de fracaso relacionados: inercia, compromisos estratégicos anteriores y la paradoja de Ícaro.

INERCIA El argumento de la inercia sostiene que a las compañías se les dificulta cambiar de estrategias y estructuras para adaptarse a condiciones competitivas cambiantes.³² IBM es un ejemplo clásico de este problema. Durante 30 años se la consideró la compañía de computación más exitosa del mundo. Pero en el transcurso de unos cuantos años, su éxito se convirtió en un desastre: en 1992 perdió 5000 millones de dólares, lo que condujo al despido de más de 100000 empleados. Los problemas de IBM se debieron a la drástica reducción del costo del poder de cómputo como resultado de las innovaciones en los microprocesadores. Con la llegada de poderosos microprocesadores de bajo costo, el punto focal del mercado de las computadoras cambió de los sistemas centrales a las computadoras personales pequeñas de bajo precio, con lo cual las operaciones de los enormes sistemas centrales de IBM debieron concentrarse en un mercado disminuido. A pesar de que IBM tenía, y todavía tiene, una presencia importante en el mercado de computadoras personales, no ha logrado quitar el enfoque de sus esfuerzos en los sistemas centrales y ponerlo en el de las computadoras personales. Este fracaso representó problemas muy graves para una de las compañías más exitosas del siglo xx (aun cuando en la actualidad IBM ha logrado regresar reposicionándose como proveedora de infraestructura y soluciones de comercio electrónico).

Un motivo por el cual a las compañías se les dificulta tanto adaptarse a nuevas condiciones ambientales parece ser la propensión de las capacidades para provocar inercia. Las capacidades organizacionales —es decir, la forma en que una compañía toma decisiones y maneja sus procesos— pueden ser una fuente de ventaja competitiva, aunque son difíciles de cambiar. IBM siempre se concentró en coordinar sus unidades operativas y favoreció los procesos de tomas de decisiones que hicieran hincapié en el consenso entre unidades operativas interdependientes como un requisito para que se patrocinase una decisión.³³ Esta capacidad fue una fuente de ventaja para ella durante la década de 1970, época en la cual se necesitó de la coordinación entre sus unidades operativas en todo el mundo para desarrollar, fabricar y vender sistemas centrales complejos. Sin embargo, la lenta burocracia a que dio origen fue una fuente de fracasos en la década de 1990, cuando las organizaciones tuvieron que adaptarse al rápido cambio ambiental.

Es difícil modificar las capacidades porque cierta distribución de poder e influencia se encuentra implícita en los procesos administrativos y de toma de decisiones de una organización. Es evidente que quienes representan papeles fundamentales en un proceso de toma de decisiones tienen más poder. El cambio de capacidades significa modificar la distribución del poder y la influencia en el seno de una organización, y aquellos que se verían afectados negativamente se resisten a él. Las propuestas de cambio originan enfrentamientos. Esta lucha de poder y la resistencia política relacionadas con el intento de alterar la forma en que una organización toma decisiones y maneja su proceso —es decir, al tratar de cambiar sus capacidades— genera inercia. Ello no significa que una compañía no pueda cambiar. Sin embargo, como el cambio suele ser rechazado por quienes se sienten amenazados por él, en la mayoría de los casos debe ser inducido por una crisis. Para entonces, la compañía ya puede estar en el camino del fracaso, como le ocurrió a IBM.

COMPROMISOS ESTRATÉGICOS PREVIOS Los compromisos estratégicos previos de una compañía no sólo limitan su capacidad de imitar a los rivales sino que también pueden ser el origen de una desventaja competitiva.³⁴ Por ejemplo, IBM realizó inversiones importantes en el negocio de las supercomputadoras, por lo que, cuando cambió el mercado, se quedó estancada con recursos significativos especializados en ese negocio en particular: sus instalaciones fabriles estaban enfocadas en la producción de supercomputadoras, su organización de investigación tenía una especialización semejante, al igual que su fuerza de ventas. Como estos productos no se adecuaban correctamente al incipiente negocio de las computadoras personales, los problemas de IBM a principios de 1990 fueron, en cierto sentido, inevitables. Sus compromisos estratégicos previos se estancaron en un negocio que se reducía en forma acelerada. Recortar estos recursos provocaría dificultades a los accionistas de la organización.

LA PARADOJA DE ÍCARO Danny Miller sostiene que las raíces del fracaso competitivo se pueden encontrar en lo que denominó la *paradoja de Ícaro*.³⁵ Ícaro es una figura de la mitología griega que usó un par de alas que le hizo su padre para escapar de una isla en la cual los habían mantenido prisioneros. Volaba tan bien, que cada vez ascendía más y se acercaba más al sol, hasta que el calor derritió la cera que mantenía juntas las alas y se desplomó. La caída en el Mar Egeo le produjo la muerte. La paradoja es que su logro más importante, la capacidad de volar, provocó su desaparición. Miller argumenta que la misma paradoja se aplica a muchas compañías que una vez fueron exitosas. Según él, muchas empresas se deslumbran tanto con su éxito inicial que piensan que para continuarlo en el futuro deben aplicar el mismo tipo de esfuerzo. Como resultado, se especializan tanto y están tan enfocadas en lo interno que pierden de vista las realidades del mercado y los requisitos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano, este enfoque conduce a un fracaso.

Miller identifica cuatro categorías entre las compañías que surgen y las que caen, a las que clasifica como “artesanas”, “constructoras”, “pioneras” y “vendedoras”. Las “artesanas”, como Texas Instruments y Digital Equipment Corporation (DEC), tuvieron éxito al principio a través de la excelencia en ingeniería. Pero cuando se obsesionaron tanto con los detalles de ingeniería, perdieron de vista las realidades del mercado (la historia de la desaparición de DEC se resume en la Estrategia en acción 3.3). Entre las “constructoras” se encuentran Gulf & Western e ITT. Una vez que llegaron a ser compañías exitosas y moderadamente diversificadas, se entusiasmaron tanto con la diversificación *per se* que la continuaron más allá del punto en el que era rentable. El tercer grupo de Miller son las “pioneras”, como Wang Labs. Enamorados de sus innovaciones originalmente brillantes, los administradores continuaron en la búsqueda de más de ellas y terminaron por fabricar productos novedosos aunque totalmente inútiles. La última categoría corresponde a las “vendedoras”, ejemplificada con Procter & Gamble y Chrysler. Estaban tan convencidas de su capacidad de vender cualquier cosa que no pusieron suficiente atención en el desarrollo de los productos y la excelencia en la fabricación, el resultado fue la proliferación de productos insulsos e inferiores.

● **Medidas para evitar los fracasos**

Dado que hay tantas trampas a la espera de las compañías, es necesario preguntarse de qué manera pueden usar los administradores estratégicos el análisis interno para detectarlas y escapar de ellas. A continuación se presentan varias tácticas útiles.

ENFOQUE EN LOS COMPONENTES BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA El sostenimiento de una ventaja competitiva impone que una compañía siga enfocándose en los cuatro componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva —eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes— y el desarrollo de competencias distintivas que contribuyan a lograr un desempeño superior en estas áreas. Una de las moralejas de la paradoja

Estrategia en acción

3.3

El camino a la ruina de DEC

Digital Equipment Corporation (DEC) fue una de las principales compañías de computadoras de las décadas de 1970 y 1980. Su éxito original se basó en la minicomputadora, una versión más económica y flexible que sus primas, las supercomputadoras que Ken Olson y su brillante equipo de ingenieros inventaron en la década de 1960. Después mejoraron sus minicomputadoras originales hasta que nadie las superó en calidad y confiabilidad. En la década de 1970, su serie de minicomputadoras VAX fue ampliamente considerada como la más confiable jamás producida, y DEC fue recompensada con altas tasas de utilidades y un crecimiento rápido. En 1990 apareció en el número 27 de la lista de las corporaciones más grandes de Estados Unidos de *Fortune 500*.

Alentada por su éxito, la cultura de DEC sólo se concentró en la ingeniería: sus ingenieros se convirtieron en ídolos, pero apenas se toleraba al personal de mercadotecnia y contabilidad. Las especificaciones de los componentes y las normas de diseño eran lo único que entendían los directores ejecutivos. El perfeccionamiento tecnológico se convirtió en una obsesión tal que se pasaron por alto las necesidades de los clientes que pedían computadoras más pequeñas, econó-

micas y sencillas. Por ejemplo, las computadoras personales de DEC fracasaron porque no atendían las necesidades de los clientes, y la compañía no respondió a la amenaza que el surgimiento de estaciones de trabajo y la arquitectura cliente-servidor representaban para su mercado central. En realidad, Ken Olson era conocido por desdeñar dichos productos nuevos. Una vez dijo: "Siempre se afirma que el cliente tiene la razón, aunque no siempre sea así." Puede ser, pero DEC, cegada con su éxito inicial, no respondió a sus clientes y las condiciones cambiantes del mercado. En otra famosa declaración, cuando le pidieron su opinión sobre las computadoras personales en la década de 1980, Olsen afirmó: "No veo motivo por el cual alguien quiera tener una computadora en su escritorio."

A principios de la década de 1990, DEC tenía problemas muy graves. En julio de 1992 Olson se vio obligado a abandonar la empresa que perdió miles de millones de dólares entre 1992 y 1995. En 1996 recuperó su rentabilidad principalmente debido al éxito de un cambio de estrategia dirigido a reorientar a la compañía para dar servicio precisamente a aquellas áreas que Olson había despreciado. En 1998, la compañía fue adquirida por Compaq Computer Corporation y desapareció del panorama empresarial como entidad independiente.^d

de Ícaro es que muchas compañías exitosas se desequilibran en su búsqueda de competencias distintivas. Por ejemplo, DEC se enfocó en la calidad de la ingeniería a costa de casi todo lo demás, lo cual incluía, de manera principal, la capacidad de respuesta hacia los clientes. Otras compañías se olvidan de concentrarse en cualquier competencia distintiva.

INSTITUIR MEJORAS Y APRENDIZAJE CONTINUOS La única constante en el mundo es el cambio. La fuente de la ventaja competitiva de hoy puede ser imitada con rapidez por competidores capaces o volverse obsoleta debido a las innovaciones de un rival. En un ambiente dinámico y acelerado, la única forma en que una compañía puede mantener una ventaja competitiva a través del tiempo es mejorar continuamente su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. La forma de hacerlo es reconocer la importancia de aprender dentro de la organización.³⁶ Las compañías más exitosas no son las que permanecen inmóviles, durmiendo en sus laureles, sino las que siempre tratan de encontrar la forma de mejorar sus operaciones y, en el proceso, modernizan el valor de sus competencias distintivas o crean nuevas competencias. Las compañías como General Electric y Toyota tienen reputación de ser organizaciones que aprenden. Ello significa que de manera cotidiana analizan los procesos que sustentan su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia

los clientes. Su objetivo es aprender de errores anteriores y encontrar formas de mejorar sus procesos con el paso del tiempo. Por ejemplo, este enfoque le ha permitido a Toyota mejorar continuamente la productividad de sus empleados y la calidad de sus productos y, por consiguiente, mantenerse al frente de los imitadores.

SEGUIMIENTO DE LA MEJOR PRÁCTICA INDUSTRIAL Y USO DE PUNTOS DE REFERENCIA (BENCHMARKING) Una de las mejores formas de desarrollar competencias distintivas que contribuyan a lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes es identificar y adoptar la mejor práctica industrial. Sólo así una compañía será capaz de construir y mantener los recursos y capacidades que respaldan la excelencia en las áreas de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes (en el capítulo 4 se analiza más a fondo lo que constituye una mejor práctica industrial). Es necesario supervisar la práctica de otras compañías y, quizá, la mejor forma de hacerlo es a través de puntos de referencia: evaluar la compañía frente a los productos, prácticas y servicios de algunos de sus competidores globales más eficientes. Por ejemplo, cuando Xerox tuvo problemas a principios de la década de 1980, decidió instituir una política de puntos de referencia para encontrar las formas de mejorar la eficiencia de sus operaciones. Xerox estableció puntos de referencia para los procedimientos de distribución de L. L. Bean, las operaciones de computación centrales de Deere & Company, la mercadotecnia de Procter & Gamble y los procesos de calidad total de Florida Power & Light. A principios de 1990, Xerox había establecido puntos de referencia para 240 funciones de áreas similares de otras compañías. Este proceso ha ayudado a mejorar drásticamente la eficiencia de sus operaciones.³⁷

SUPERAR LA INERCIA Superar las fuerzas internas que constituyen barreras contra el cambio en la organización es uno de los requisitos clave para mantener una ventaja competitiva. Basta decir que identificar las barreras que se oponen al cambio es una primera acción importante. Una vez que se toma esta medida, implantar el cambio requiere de un buen liderazgo, del uso sensato del poder y de cambios adecuados en la estructura organizacional y los sistemas de control.

● El papel de la suerte

Varios expertos sostienen que la suerte representa un papel crítico para determinar el éxito o el fracaso competitivos.³⁸ En su versión más extrema, el argumento de la suerte devalúa la importancia de la estrategia. En cambio, establece que, ante la incertidumbre, algunas compañías simplemente eligen la estrategia correcta.

A pesar de que la suerte puede ser motivo de éxito de una compañía en casos particulares, no es una explicación convincente del éxito persistente de algunas de ellas. Cabe recordar que los componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva son mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Asimismo, hay que tener presente que la competencia es un proceso en el que las compañías continuamente intentan superarse entre sí en cuanto a su capacidad de lograr mayor eficiencia, calidad superior, innovación sobresaliente y respuesta rápida hacia los clientes. Es posible imaginar que una empresa tiene suerte y posee los recursos que le permiten lograr la excelencia en una o más de estas dimensiones. Sin embargo, es difícil imaginar la forma en que podría lograrse la excelencia sostenida de cualquiera en estas cuatro dimensiones a través de otra cosa que no sea el esfuerzo consciente, es decir, la estrategia. En realidad, la suerte puede representar una parte del éxito y los administradores deben explotar un momento de suerte (en Estrategia en acción 3.4 se analiza la función de la suerte en la historia de Microsoft y la forma en que Bill Gates aprovechó su buena estrella). Sin embargo, sostener que el éxito es totalmente cuestión de suerte es forzar al máximo la credibilidad. Como dijo una vez el gran jugador de golf Gary Palmer: “Mientras más trabajo, más suerte parezco tener.” Es más probable que tengan suerte los administradores que se esfuerzan por preparar e implantar estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva.

Estrategia en acción

3.4

El golpe de suerte de Bill Gates

El producto que lanzó a Microsoft a su posición de liderazgo en la industria de los programas de computación fue MS-DOS, el sistema operativo para IBM y computadoras personales compatibles con esta marca. Sin embargo, el programa DOS original no fue desarrollado por Microsoft sino por Seattle Computer, donde era conocido como Q-DOS (que significaba en inglés *quick and dirty operating system*: “sistema operativo rápido y sucio”). Cuando IBM trataba de encontrar un sistema operativo para correrlo en su PC original, habló con varias compañías de programación, entre ellas Microsoft, y les preguntó si podían desarrollar dicho sistema. Seattle Computer no fue una de esas empresas. Bill Gates sabía que Seattle Computer había desarrollado un sistema operativo en disco y entró en acción: le pidió a su padre, socio ejecutivo de un importante despacho de abogados de Seattle, 50 000 dólares prestados, fue a ver al CEO de Seattle Computer y le ofreció comprar los derechos del sistema Q-DOS. Desde luego que no le informó que IBM buscaba un sistema operativo en disco. Seattle Computer, falto de capital, aceptó de inmediato. Gates le asignó enton-

ces el nuevo nombre de sistema MS-DOS, lo actualizó un poco y le dio la licencia a IBM. Lo demás, como dicen, es historia.

Entonces, ¿Gates tuvo suerte? Desde luego que la tuvo. Fue una suerte que Seattle Computer no conociese la solicitud de IBM, que ésta se acercara a Microsoft, que Gates conociera el sistema operativo de Seattle Computer y que Gates tuviera un padre lo suficientemente rico que le prestara 50 000 dólares con tal rapidez. La suerte de Gates no fue una casualidad. La empresa ya participaba en la incipiente industria de los programas para computadoras personales y su primer programa de software, Microsoft Basic, había tenido mucho éxito. IBM acudió a Microsoft porque la compañía ya había ganado respeto en la industria. Por tal razón, es un error atribuir el éxito subsecuente de Microsoft a la suerte. A pesar de que esta empresa logró un avance inicial tremendo en la industria con MS-DOS, ello no le garantizaba que continuara disfrutando el éxito mundial que ahora tiene. Para ello, debía construir un conjunto adecuado de recursos y capacidades para producir un flujo continuo de programas innovadores, que es precisamente lo que hizo la compañía con el capital que generó MS-DOS.^e

Resumen

1. Las competencias distintivas son las fortalezas específicas de una compañía. Las competencias distintivas valiosas permiten a una compañía obtener una tasa de utilidad superior al promedio de la industria.
2. Las competencias distintivas de una organización surgen de sus recursos (activos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y capacidades (habilidad para coordinar los recursos y aplicarlos de manera productiva).
3. A fin de lograr una ventaja competitiva, las compañías necesitan adoptar estrategias que se basen en sus recursos y capacidades existentes y las formulen para generar más recursos y capacidades (desarrollo de competencias nuevas).
4. La fuente de una ventaja competitiva es una creación de valor superior.
5. Para crear un valor superior, las compañías deben reducir sus costos o diferenciar sus productos para así crear más valor y poder cobrar un precio más alto o lograr ambos objetivos en forma simultánea.
6. Los administradores deben entender la forma en que la creación de valor y las decisiones sobre la fijación de precios afectan la demanda y cómo los costos cambian con los aumentos de volumen. Si deben tomar decisiones para maximizar la rentabilidad de su empresa, es necesario que tengan conocimientos de las condiciones de la demanda en el mercado de la compañía y su estructura de costos en diferentes niveles de producción.
7. Los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, que son las competencias distintivas genéricas. La eficiencia superior le permite a una compañía reducir sus costos; la calidad superior le permite cobrar un precio más alto y reducir sus costos, y con el servicio superior a los clientes puede incrementar sus precios sin que se reduzcan sus ventas. La innovación superior puede conducir a precios más altos, en particular en el caso de innovaciones de productos, o costos unitarios más bajos, en el caso de las innovaciones de procesos.

8. Si los administradores de una compañía deben realizar un buen análisis interno, necesitan tener capacidad para analizar el desempeño financiero de ella, identificar la forma en que las estrategias de la compañía se relacionan con su rentabilidad, la cual se mide con el rendimiento sobre el capital invertido.
9. La durabilidad de la ventaja competitiva de una compañía depende de la altura de las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo ambiental.
10. Por lo general, las ganancias de las compañías que fracasan son bajas o negativas. Tres factores contribuyen al fracaso: la inercia organizacional ante el cambio ambiental, la naturaleza de los compromisos estratégicos previos de la compañía y la paradoja de Ícaro.
11. Para evitar el fracaso se requiere de un enfoque constante en los componentes básicos de la ventaja competitiva, la mejora continua, la identificación y adopción de la mejor práctica industrial y la victoria sobre la inercia.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las principales implicaciones del material que se expuso en este capítulo para la formulación estratégica?
2. ¿Cuándo es más probable que la ventaja competitiva de una compañía resista el paso del tiempo?
3. Una compañía puede ser la productora con los costos más bajos de la industria y simultáneamente tener la producción más valorada por los clientes. Analice este enunciado.
4. ¿Por qué es importante entender los impulsores de la rentabilidad como parámetros del rendimiento sobre el capital invertido?
5. ¿Cuál factor es más importante para explicar el éxito y fracaso de las compañías: la creación de una estrategia o la suerte?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Análisis de la ventaja competitiva

Los estudiantes se deben dividir en grupos de tres a cinco personas. Tomando en cuenta los conceptos que se presentaron en este capítulo, analice la posición competitiva de su escuela de negocios en el mercado de la educación. Luego conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Su escuela tiene una ventaja competitiva?
2. De ser así, ¿en qué se basa esta ventaja? ¿Es sostenida?
3. Si su escuela no tiene una ventaja competitiva en el mercado de la educación, identifique los factores inhibidores que provocan esa deficiencia.
4. ¿Cómo podría cambiar internet la forma en que se imparte la educación de negocios?
5. ¿Es internet una amenaza para la posición competitiva de su escuela en el mercado de la educación o es una oportunidad para que mejore su posición competitiva? (Observe que pueden presentarse ambas situaciones.)

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 3

Encuentre una compañía que haya sostenido su ventaja competitiva durante más de diez años. Identifique la fuente

de la ventaja competitiva y explique por qué ha durado tanto.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 3

Este módulo trata de la posición competitiva de su compañía. Con la información que tiene a su disposición, lleve a cabo las siguientes tareas y conteste las preguntas:

1. Identifique si su compañía tiene una ventaja o desventaja competitivas en su industria principal (su industria principal es aquella en la que tiene las mayores ventas).
2. Evalúe su compañía mediante los cuatro componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. ¿Cómo le ayuda este ejercicio para entender el desempeño de su compañía en relación con sus competidores?
3. ¿Cuáles son las competencias distintivas de su compañía?
4. Qué papel han representado las estrategias previas en la formación de las competencias distintivas de su compañía? ¿Cuál ha sido la función de la suerte?

5. ¿Las estrategias que adopta su compañía se basan ahora en sus competencias distintivas? ¿Son un intento por generar competencias nuevas?
6. ¿Cuáles son las barreras para imitar las competencias distintivas de su compañía?
7. ¿Hay alguna evidencia de que a su compañía se le dificulte adaptarse a las condiciones cambiantes de la industria? De ser así, explique las razones de ello.

EJERCICIO DE ÉTICA

John, ejecutivo en una cadena nacional de bebidas, se había esforzado para convencer a una cadena nacional de restaurantes de sándwiches que incluyera la bebida más reciente de su compañía, Slushy Soda. En un principio, John había esperado que la empresa de alimentos simplemente aceptara el nuevo refresco congelado, pero ésta se mostraba recelosa. Por fin, John y la cadena acordaron hacer una prueba de la nueva bebida en Atlanta, donde el clima cálido ayudaría a la promoción del refresco. Con cada emparedado se ofrecería un cupón por una Slushy Soda gratuita. Si se cambiaban suficientes cupones, la cadena analizaría incluir la bebida en su oferta.

John y su compañía habían invertido mucho dinero en la bebida nueva; en realidad, el empleo de John dependía de ella. Si no convencía a la cadena de alimentos de adquirir la bebida, sería despedido. Después de una semana de prueba, las cifras no eran prometedoras. En un momento de desesperación, John envió varios de sus empleados a Atlanta y les indicó que cambiaran la mayor cantidad posible de cupones. También les ordenó que entregaran dinero y cupones a los clientes fuera de los restaurantes con la esperanza de que cambiaran los cupones.

En el restaurante pronto se dieron cuenta de lo que sucedía. Los empleados de John fueron retirados. John fue el responsable no sólo de su propio despido, sino también del de sus empleados, y Slushy Soda nunca consiguió salir al mercado.

1. Defina el dilema ético que se presentó en este caso.
2. ¿John y sus empleados merecían ser despedidos por tratar de manipular la prueba?
3. ¿Qué dice acerca de la empresa de John el hecho de que él sintiera que necesitaba actuar con poca ética para conservar su empleo?

CASO FINAL

Starbucks

En 2006, Starbucks, la cafetería que está en todas partes, culminó una década de sorprendente desempeño financiero. Las ventas habían aumentado de 697 millones a 7 800 millones de dólares y las utilidades netas pasaron de 36 millones a 540 millones de dólares. En 2006, Starbucks tuvo un rendimiento sobre el capital invertido de 25.5%, lo cual era impresionante desde cualquier ángulo, y se predijo que las ganancias de la compañía seguirían aumentando y se mantendrían altas hasta el final de la década. ¿Cómo ocurrió esto?

Hace 30 años, Starbucks era una tienda en Pike Place Market, Seattle, que vendía café tostado de primera calidad. En la actualidad es una red global de tostadoras de café y cafeterías con más de 12 000 locales, y aproximadamente 3 000 de ellos se encuentran en cuarenta países fuera de Es-

tados Unidos. Starbucks Corporation fijó su dirección actual en la década de 1980, cuando el director de mercadotecnia de la compañía, Howard Schultz, regresó de un viaje a Italia encantado con la experiencia de los cafés italianos. Schulz, quien después fue designado director general, convenció a los propietarios de la compañía de experimentar con el formato de cafetería; así nació la experiencia de Starbucks.

La noción básica de Schulz era que las personas carecían de un “tercer lugar” entre la casa y el trabajo donde pudieran disfrutar de su tiempo libre, conocer amigos, relajarse y tener la sensación de estar en una reunión. El modelo empresarial que evolucionó a partir de esta idea era vender el café tostado de primera calidad de la compañía junto con café expreso recién hecho, pasteles diversos, accesorios para

preparar café, té y otros productos, en el ambiente de una cafetería. La compañía dedicó, y lo sigue haciendo, mucha atención al diseño de las tiendas para crear una atmósfera relajada, informal y confortable. En este enfoque estaba la idea de que Starbucks vendía más que café: transmitía una experiencia. El precio elevado que Starbucks cobraba por su café reflejaba este hecho.

Desde el principio, Schulz también se concentró en ofrecer un sobresaliente servicio al cliente. Debido a que pensaba que empleados motivados ofrecían el mejor servicio al cliente, los ejecutivos de Starbucks desarrollaron los mejores programas de contratación y capacitación en la industria restaurantera. Hoy, todos los empleados de Starbucks deben asistir a clases de capacitación donde aprenden no sólo a preparar una buena taza de café, sino también los valores orientados al servicio de la empresa. Más allá de lo anterior, las políticas de compensación progresiva de Starbucks ofrecen —incluso a los trabajadores de medio tiempo— prestaciones médicas y de acciones bursátiles: un método muy innovador en una industria en la que casi todos los empleados trabajan medio tiempo, ganan el sueldo mínimo y no tienen prestaciones.

A diferencia de muchas cadenas de restaurantes, que se expandieron con rapidez mediante acuerdos de franquicias una vez que establecieron una fórmula básica que parecía funcionar, Schulz creía que Starbucks necesitaba poseer sus propias tiendas. Aunque ha experimentado con acuerdos de franquicias en ciertos países y en algunas localidades en Estados Unidos, como aeropuertos, en lo posible la compañía todavía prefiere ser dueña de sus tiendas.

Esta fórmula tuvo un éxito espectacular en Estados Unidos, donde Starbucks pasó de la oscuridad a ser una de las marcas más conocidas en una década. A medida que crecía, Starbucks encontró que generaba un enorme volumen de negocios repetidos. En la actualidad, un cliente normal acude a una tienda de la empresa unas veinte veces al mes. Los clien-

tes son un grupo bastante adinerado: sus ingresos rondan los 80 000 dólares anuales.

A medida que la compañía crecía, comenzó a desarrollar una muy compleja estrategia de ubicación. Aplicó análisis demográficos detallados para identificar los mejores sitios para sus tiendas. La compañía se expandió con rapidez para capturar la mayor cantidad posible de ubicaciones de excelencia antes que sus imitadores. Para sorpresa de muchos observadores, Starbucks incluso puso tiendas en esquinas opuestas en una misma y concurrida calle, para poder captar el tránsito que avanzaba en diferentes direcciones.

Para 1995, con casi 700 tiendas por todo Estados Unidos, Starbucks comenzó a explorar oportunidades en el extranjero. El primer lugar fue Japón, donde comprobó que su propuesta básica de valor podía aplicarse a un entorno cultural diferente (ahora hay 600 tiendas en Japón). A continuación, la compañía emprendió una rápida estrategia de desarrollo en Asia y Europa. Para 2001, la revista *Brandchannel* la nombró una de las diez marcas globales más influyentes, una posición que ha mantenido desde entonces. Pero esto es sólo el comienzo. En octubre de 2006, con 12 000 tiendas en operación, la empresa anunció que su meta a largo plazo era tener 40 000 tiendas en todo el mundo. La compañía espera que la mitad de todas las tiendas nuevas estén fuera de Estados Unidos.³⁹

Preguntas de análisis del caso

1. Identifique los recursos, capacidades y competencias distintivas de Starbucks.
2. ¿Cómo se traducen los recursos, capacidades y competencias distintivas de Starbucks en un desempeño financiero superior?
3. ¿Cuán segura es la ventaja competitiva de Starbucks? ¿Cuáles son las barreras que impiden la imitación?

Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

CASO INTRODUCTORIO

Aumento de la eficiencia en Matsushita

Cuando Kunio Nakamura fue nombrado director general o CEO de la venerable gigante de la electrónica japonesa, Matsushita, en 2000, era una compañía en grandes problemas. Las ganancias habían disminuido durante años y la capitalización en el mercado de la empresa se había reducido a menos la mitad de la de su eterna rival, Sony. Los empleados sentían frustración y la moral estaba por los suelos. Cuando Nakamura se retiró, en junio de 2006, Matsushita tenía su mejor desempeño financiero en más de una década. Después de perder 1 370 millones de dólares en 2002, en el año que terminaba en marzo de 2006 la compañía registró ganancias por 1 370 millones. Además, se proyectaba que las ganancias aumentarían 20% y llegarían a 1 700 millones en el año que finalizaba en marzo de 2007.

Nakamura consiguió esta transformación concentrándose de manera implacable en mejorar la eficiencia. Al principio de su periodo puso fin a las rivalidades internas que habían hecho que divisiones diferentes desarrollaran productos idénticos. La duplicación resultante desperdiciaba valioso dinero para investigación y desarrollo (IyD) y limitaba la capacidad de la compañía para realizar economías de escala. Redujo la cantidad de niveles en la jerarquía administrativa y eliminó 19% de la fuerza de trabajo local —algo difícil de hacer en Matsushita, en la que una vida en el empleo había sido la norma— y cerró 30 plantas. Luego presionó a los administradores de las fábricas para que hicieran todo lo posible para aumentar la productividad.

La planta de Matsushita en Saga, Japón, es un ejemplo de su obsesión para mejorar la productividad. En 2004, los empleados de la fábrica, que produce teléfonos inalámbricos, faxes y cámaras de seguridad, ya habían duplicado la productividad desde 2000 mediante la introducción de robots en la línea de ensamblaje, pero los administradores no estaban satisfechos. Un análisis del flujo en el sistema de producción mostró que los retrasos en la línea de ensamblaje se debían a que los robots estaban más tiempo inactivos que en operación. Por lo tanto, los administradores eliminaron las bandas transportadoras de la línea de ensamblaje y las reemplazaron con grupos de robots en cada celda de trabajo. Las celdas les permitían duplicar a los robots más lentos para que todo el proceso de fabricación fuera más eficiente. Después desarrollaron un programa de cómputo que sincronizaba la producción para que cada robot se pusiera a trabajar en cuanto terminara el paso anterior. Si uno de ellos dejaba de funcionar, el flujo de trabajo se pasaba a otro que realizaba la misma actividad.

Los resultados fueron impresionantes. Se redujo de manera drástica el tiempo que se requería para construir productos. Antes se empleaban dos días y medio en una corrida de producción antes de que los primeros productos terminados salieran de la línea de ensamblaje; a partir de las reformas, se necesitan 40 minutos. Por ejemplo, actualmente los teléfonos se ensamblan en una tercera parte del

tiempo, lo cual duplica el rendimiento semanal de la planta con la misma cantidad de empleados. Ciclos más breves permitieron que la fábrica redujera el inventario. El trabajo en proceso, como los productos parcialmente terminados, además de ciertos componentes, como chips, teclados y circuitos, ahora pasan mucho menos tiempo en la fábrica.

Se identifica a la fábrica de Saga como la planta principal en Matsushita. Una vez que un proceso se ha perfeccionado en una planta principal, se transfiere a otras del grupo lo más rápido posible. Existen otras seis plantas en el grupo de Saga: en China, Malasia, México y Gran Bretaña. Casi todas fueron capaces de copiar con rapidez lo que se había hecho en Saga y mostraron

reducciones similares en el inventario y el mejoramiento de la productividad.

A pesar del ritmo de trabajo más rápido, los empleados de la fábrica ponen mucha atención en la calidad del producto. Los ciclos cortos ayudaron a los empleados a identificar dónde se originaban productos defectuosos y a reparar con rapidez los errores que producen problemas de calidad. En consecuencia, en 2006 se produjeron menos de 1% de piezas defectuosas, una marca en todas las fábricas. La reducción del desperdicio mejoró todavía más la productividad y ayudó a que la compañía fortaleciera su reputación de producir mercancía de alta calidad.¹

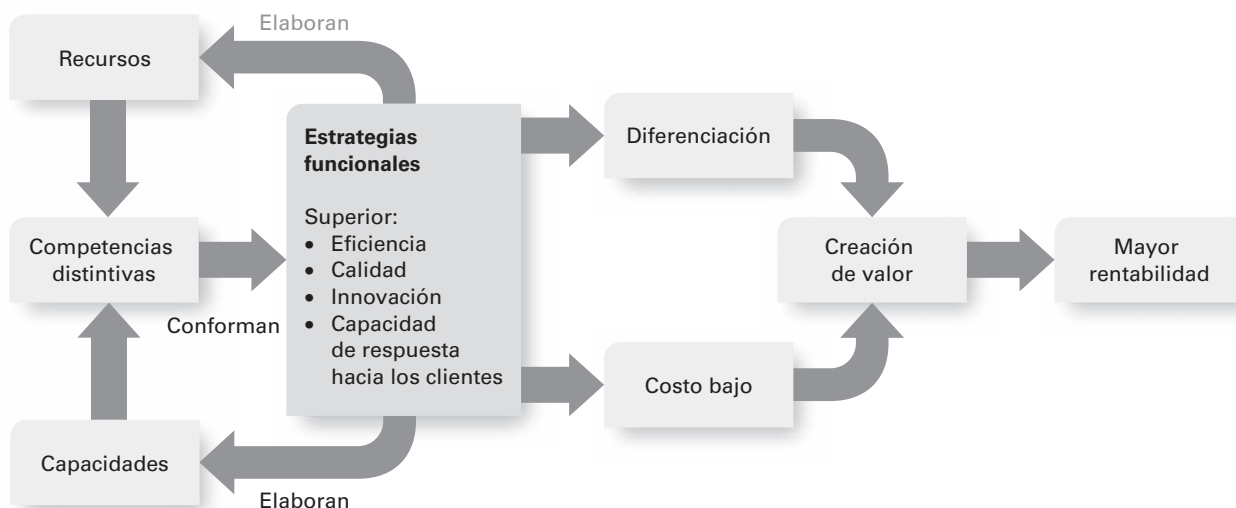
GENERALIDADES

En este capítulo se examinan las **estrategias de funciones**, esto es, aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad (vea la figura 4.1). Observe que las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que

FIGURA 4.1

Raíces de la ventaja competitiva



una compañía puede adoptar, y que los administradores, si las eligen de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa. Observe también que la capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinará si su oferta de productos es diferente de la que presentan sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos. Recuerde que la capacidad de una compañía para aumentar la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos o servicios por diferenciación, al tiempo que reducen su estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades.

En el Caso introductorio se ilustran algunas de estas relaciones. Los administradores de la fábrica Matsushita ubicada en Saga, Japón, pusieron en práctica estrategias de funciones que elevaron la productividad, lo cual aumentó la eficiencia de su proceso de producción, redujeron los porcentajes de partes defectuosas y mejoraron la confiabilidad de su producto final. La mayor eficiencia permitió a la fábrica (y a sus similares en el mundo) reducir costos, mientras la mayor confiabilidad mejoró la calidad del producto y ayudó a diferenciarlo, lo cual impulsó el volumen de las ventas. El resultado: Matsushita creó más valor y aumentó su rentabilidad.

En concordancia con el ejemplo de Matsushita, una parte de este capítulo está dedicada a estudiar las estrategias básicas que puedan ser adoptadas en el nivel operativo para mejorar la posición competitiva. Al final del capítulo entenderá cómo pueden aprovecharse las estrategias funcionales para establecer una ventaja competitiva sostenida.

Cómo se logra una eficiencia superior

Una compañía es un vehículo para transformar insumos (mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos) en productos (los bienes y servicios que produce). La medida más simple de la eficiencia es la cantidad de insumos que se necesitan para elaborar un producto; es decir, $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para elaborar un producto y, por lo tanto, menor es su estructura de costos. Dicho de otra manera, una compañía eficiente tiene una productividad elevada y, por ende, menores costos que sus rivales. A continuación se exponen los pasos que pueden dar las compañías en el plano funcional para aumentar su eficiencia y, con ello, reducir su estructura de costos.

- **Eficiencia y economías de escala**

Las **economías de escala** son reducciones de costos unitarios que se obtienen cuando se producen grandes volúmenes. Recordará del último capítulo que es muy importante que los administradores entiendan cómo varía la estructura de costos con el nivel de producción, porque este conocimiento les sirve para encauzar las estrategias. Por ejemplo, si los costos unitarios bajan significativamente cuando la producción se expande (es decir, hay economías de escala importantes), la compañía puede sacar provecho de mantener los precios bajos y aumentar el volumen.

Una fuente de economías de escala es la capacidad de prorratear los costos fijos entre un gran volumen de unidades producidas. Los **costos fijos** son los gastos que se deben hacer para fabricar un producto, en cualquier nivel de producción; entre los ejemplos más conocidos se destacan los costos de comprar maquinaria, prepararla para las corridas de producción, construir instalaciones, realizar publicidad e investigación y desarrollo. Por ejemplo, Microsoft gastó aproximadamente 1 000 millones de dólares en desarrollar la última versión del sistema operativo Windows XP. Puede realizar grandes economías de escala mediante el prorrateo de los costos fijos de desarrollo del nuevo sistema operativo entre el enorme volumen de ventas unitarias que espera realizar del mismo (95% de las compu-

tadoras personales del mundo usan el sistema operativo de Microsoft). Estas economías de escala son significativas debido el costo marginal casi insignificante de producir copias adicionales de Windows XP: en cuanto se produce la copia maestra, los discos compactos que contienen el sistema operativo pueden reproducirse por pocos centavos. La clave de la eficiencia y la rentabilidad de Microsoft (y de otras compañías con altos costos fijos y costos marginales insignificantes) radica en aumentar las ventas con bastante rapidez para que los costos fijos se prorroten entre un gran volumen de unidades y se materialicen economías de escala importantes.

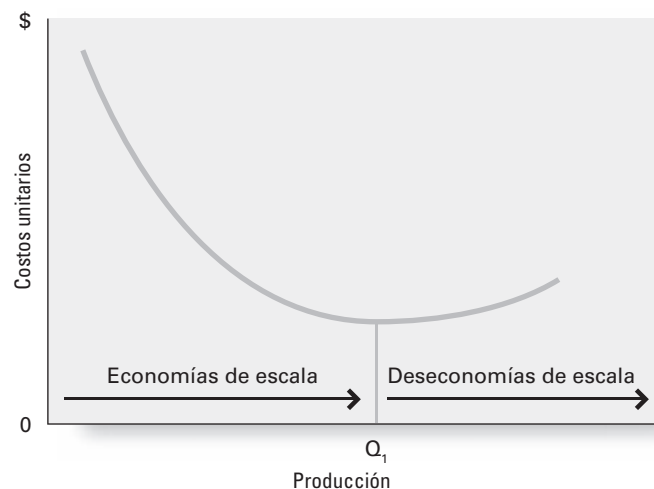
Otra fuente de economías de escala es la capacidad de las compañías productoras de volúmenes grandes para alcanzar una mayor especialización y división del trabajo. Se sabe que la especialización tiene un efecto favorable en la productividad, principalmente porque los empleados adquieren mucha destreza en la realización de determinado trabajo. El ejemplo clásico de estos ahorros es el auto Modelo T de Ford, el primer vehículo producido en masa que se presentó en 1923. Hasta entonces, Ford fabricaba los automóviles mediante el costoso método de producción artesanal. Cuando introdujo las técnicas de producción en masa, la compañía aumentó la división del trabajo (dividió el montaje en tareas pequeñas y repetidas) y la especialización, lo que estimuló la productividad de los empleados. Ford también pudo prorratear los costos fijos del desarrollo de un auto y establecer una maquinaria de producción que fabricaba grandes volúmenes. Como resultado de estos ahorros, el costo de fabricar un Ford bajó de 3 000 dólares a menos de 900 (en dólares de 1958).

Estos ejemplos ilustran que las economías de escala pueden estimular la rentabilidad —evaluada por el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)— de varias maneras. Se pueden obtener economías de escala en producción, ventas y comercialización, así como en investigación y desarrollo. El efecto general de materializar estos ahorros es la reducción del gasto como porcentaje de los ingresos sobre los costos de los bienes vendidos (CBV), menores gastos de ventas, generales y administrativos (VGA) y disminución de gastos de investigación y desarrollo, lo que incrementa el rendimiento sobre las ventas y, por extensión, el ROIC (vea la figura 3.9). Más aún, al utilizar de manera más intensiva sus capacidades, las compañías aumentan el monto de las ventas generadas a partir de su propiedad, planta y equipo (PPE), lo que reduce el monto del capital necesario para producir efectivo por ventas e incrementar la productividad del capital y el ROIC.

El concepto de economías de escala se ilustra en la figura 4.2, en la que se muestra que cuando una compañía incrementa la producción, los costos unitarios bajan. Este proceso culmina en una producción Q_1 en la que se agotan todas las economías de escala. Con

FIGURA 4.2

Economías y deseconomías de escala



producciones mayores a Q_1 una compañía puede tener **deseconomías de escala**, las cuales implican aumento de los costos unitarios asociados con una producción de gran escala. Las deseconomías de escala ocurren sobre todo debido al aumento de la burocracia en las empresas grandes y las ineficiencias administrativas que pueden resultar.² Las grandes corporaciones padecen la tendencia a formar extensas jerarquías administrativas en las que los comportamientos políticos son, por lo general, disfuncionales y la información sobre cuestiones operativas se distorsiona de manera tanto accidental como deliberada mientras atraviesa las capas administrativas antes de llegar a quienes toman las principales decisiones. El resultado es la toma de decisiones erradas. Por consiguiente, después de cierto punto (como Q_1 en la figura 4.2), las ineficiencias que provocan tales desajustes superan las ganancias adicionales que generan las economías de escala y los costos unitarios comienzan a elevarse a medida que la producción se expande.

Los administradores deben conocer no sólo el alcance de las economías de escala, sino también cuándo comienzan a surgir las deseconomías. Por ejemplo, cuando Nucor Steel constató que había deseconomías de escala decidió no construir plantas para dar empleo a más de 300 personas. La idea es que es más eficiente construir dos plantas en cada una de las cuales trabajen 300 empleados que una en la que laboren 600. Aunque en teoría la planta más grande debería cosechar economías de escala mayores, la dirección de Nucor cree que éstas serían absorbidas por las deseconomías que se producen en unidades organizacionales grandes.

● **Eficiencia y efectos del aprendizaje**

Los **efectos del aprendizaje** son ahorros de costos que provienen de aprender en la práctica. Por ejemplo, los trabajadores aprenden por repetición cuál es la mejor manera de hacer una tarea; por lo tanto, la productividad laboral aumenta con el tiempo y los costos unitarios se reducen a medida que los individuos aprenden cuál es la manera más eficiente de llevar a cabo una tarea. Es igualmente importante que la administración de las nuevas instalaciones fabriles aprende con el tiempo cuál es el mejor método para manejar las operaciones. Por consiguiente, los costos de producción bajan porque aumentan la productividad laboral y la eficiencia administrativa. Compañías japonesas como Toyota se distinguen porque han incorporado el aprendizaje como una parte central de su filosofía de operaciones.

Los efectos del aprendizaje son más significativos cuando una tarea tecnológicamente compleja se repite, porque hay más por aprender. En consecuencia, los efectos del aprendizaje serán más significativos en un proceso de montaje que tiene 1 000 pasos complejos que en uno de 100 pasos simples. Aunque los efectos del aprendizaje se relacionan normalmente con los procesos fabriles, existen numerosas razones para creer que son igualmente importantes en las industrias de servicio. Por ejemplo, en un famoso estudio del aprendizaje en el contexto de la atención a la salud se comprobó que los prestadores de servicios médicos más experimentados tenían tasas de mortalidad significativamente menores en varios procedimientos quirúrgicos comunes, lo que indica que los efectos del aprendizaje se manifestaban en las cirugías.³ Los autores del estudio dieron pruebas y argumentos para que se establecieran centros regionales (a los que se remitiría a los pacientes) en los que se prestaría atención médica especializada. En los centros se realizarían muchos procedimientos quirúrgicos específicos (como cirugía de corazón) y sustituirían a las instalaciones locales con volúmenes más bajos y, se creía, tasas de mortalidad mayores. Otro estudio reciente presentó pruebas sólidas de los efectos del aprendizaje en una institución financiera. En la investigación se examinó una nueva unidad de trámite de documentos con 100 empleados y se descubrió que, con el tiempo, la papelería se tramitaba con mucha mayor rapidez a medida que el personal aprendía el proceso. En general, en el estudio se concluyó que los costos unitarios se reducían siempre que se duplicaba el total de documentos que se tramitaba.⁴ En Estrategia en acción 4.1 se explican las causas determinantes de las diferencias en los efectos del aprendizaje en un conjunto de hospitales que efectúan cirugías cardíacas.

Estrategia en acción

4.1

Efectos del aprendizaje en las cirugías cardíacas

Un estudio efectuado por investigadores en Harvard Business School intentó calcular la importancia de los efectos del aprendizaje en el caso de una nueva tecnología específica para cirugías cardíacas poco invasora aprobada por los reguladores federales en 1996. Los investigadores analizaron 16 hospitales y obtuvieron datos de las operaciones de 660 pacientes. Examinaron cómo varió el tiempo requerido para realizar el procedimiento en función de la experiencia acumulada. En los 16 hospitales comprobaron que el tiempo promedio que se requería para realizar el proceso disminuyó de 280 minutos durante el primer ensayo con la tecnología nueva a 220 minutos cuando el hospital había realizado 50 procedimientos (observe que no todos los hospitales realizaron 50 cirugías y que las estimaciones representan una extrapolación basada en los datos).

Luego analizaron las diferencias entre los hospitales. Aquí encontraron evidencias de diferencias muy grandes en los efectos del aprendizaje. En particular, se destacó un hospital, al que llamaron hospital M, que redujo su tiempo neto de procedimiento de 500 minutos en el caso 1 a 132 minutos en el caso 50. La ventaja en el tiempo de 88 minutos del hospital M sobre el hospital promedio en el caso 50 se tradujo en un ahorro en costos de aproximadamente 2 250 dólares por caso y permitió a los cirujanos hacer una intervención más por día generadora de ingresos.

Los investigadores intentaron determinar por qué el hospital M se destacó tanto. Observaron que todos los hospitales tenían salas de operación de vanguardia similares y empleaban

el mismo conjunto de dispositivos aprobados por la FDA, que todos los cirujanos principales recibían los mismos cursos de capacitación y que todos provenían de hospitales de capacitación muy respetados. Sin embargo, las entrevistas de seguimiento sugirieron que el hospital M difería en el modo en que ponía en práctica el procedimiento nuevo. El equipo de personas para realizar la operación fue elegido por el cirujano principal. Además, tenían bastante experiencia previa en trabajos conjuntos (en realidad, parece que éste fue un criterio importante para los integrantes del equipo). Todos entrenaron juntos para realizar la nueva cirugía. Antes de realizar la primera cirugía se reunieron con las enfermeras y los anestesiólogos de la sala de operaciones para analizar el nuevo enfoque. Además, el cirujano principal ordenó que el equipo de personas y el procedimiento quirúrgico fueran estables en los primeros casos. El equipo inicial realizó 15 procedimientos antes de que se incluyeran nuevos integrantes y se llevaron a cabo 20 operaciones antes de que los procedimientos fueran modificados. El cirujano principal también insistió en que el equipo se reuniera antes de los primeros 10 casos y también lo hicieron después de los primeros 20 casos para analizar cada uno.

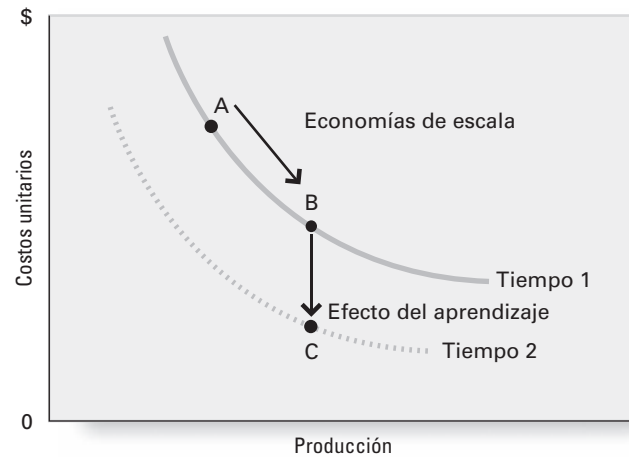
La imagen que surge de esta descripción es la de un equipo central elegido y dirigido para maximizar las ganancias del aprendizaje. A diferencia de otros hospitales —con menos estabilidad de los integrantes y los procedimientos del equipo—, en los cuales no se puso la misma atención al análisis y al aprendizaje, los cirujanos del hospital M aprendieron mucho más rápido y obtuvieron una productividad mucho más alta que sus compañeros de otras instituciones. Es evidente que las diferencias en la aplicación del procedimiento nuevo fueron muy importantes.^a

En términos de la curva de costo unitario de una compañía, aunque las economías de escala implican un movimiento a lo largo de la curva (por ejemplo, de A a B en la figura 4.3), concretar los efectos del aprendizaje representa un cambio hacia abajo de *toda* la curva (de B a C en la figura 4.3) a medida que tanto el trabajo como la administración adquieren mayor eficiencia para realizar sus tareas en todos los niveles de producción. En términos contables, los efectos del aprendizaje en un entorno fabril reducirán el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos, lo que permite a la compañía obtener mayores rendimientos sobre las ventas y sobre el capital invertido.

Al margen de la complejidad del trabajo, los efectos del aprendizaje desaparecen al cabo de cierto periodo. En realidad, se afirma que sólo son importantes durante el establecimiento de un nuevo proceso y que cesan luego de dos o tres años.⁵ Cuando ocurren cambios en el sistema de producción de una compañía (en el caso de una fusión o por el empleo de nueva tecnología de la información), el proceso de aprendizaje tiene que recomenzar.

FIGURA 4.3

Efecto del aprendizaje y las economías de escala sobre los costos unitarios

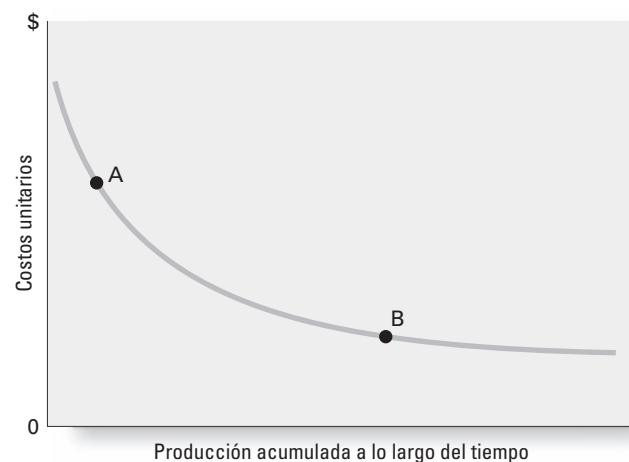


- **Eficiencia y curva de experiencia**

La **curva de experiencia** se refiere a la disminución sistemática de la estructura de costos y a las reducciones consiguientes de los costos unitarios que se ha observado ocurren en la vida de un producto.⁶ De acuerdo con este concepto, los costos unitarios de manufactura de un producto cualquiera se reducen en un monto característico cada vez que se duplica la producción acumulada (la producción acumulada es el total que se ha fabricado de un producto desde su introducción). Esta relación se observó primero en la industria de la aviación, en la que se comprobó que cada vez que se duplicaba la producción acumulada de aviones, los costos unitarios bajaban a 80% de su nivel anterior.⁷ Ello significa que producir la cuarta estructura de un avión cuesta 80% de lo que se gastó en la segunda, la octava 80% de lo que se invirtió en la cuarta, la decimosexta 80% de lo que costó la octava, etc. El resultado de este proceso es una relación entre los costos unitarios de manufactura y la producción acumulada como la que se ilustra en la figura 4.4. Las economías de escala y los efectos del aprendizaje están implícitos en la base del fenómeno de la curva de experiencia. Dicho en forma sencilla, a medida que una compañía aumenta el volumen acumulado de su producción al paso del tiempo, puede materializar economías de escala (conforme el volumen aumenta) y efectos de aprendizaje. En consecuencia, los costos unitarios y la estructura de costos bajan con los incrementos de la producción acumulada.

FIGURA 4.4

Curva de experiencia



La importancia estratégica de la curva de experiencia es clara: aumentar el volumen del producto de la compañía y la participación de mercado reducirá la estructura de costos en relación con sus rivales. Por ello, la compañía B de la figura 4.4, que está más adelantada en la curva de la experiencia, tiene una ventaja en costos sobre la compañía A en virtud de su menor estructura de costos. El concepto es más importante, quizá, en las industrias que elaboran en masa un producto estandarizado (por ejemplo, chips semiconductores). Una compañía que quiera ser más eficiente y adelgazar su estructura de costos tiene que tratar de descender por la curva de la experiencia tan deprisa como pueda. Esto significa construir instalaciones de escala eficiente antes incluso de que se haya generado la demanda del producto y perseguir con energía reducciones de costos basadas en los efectos del aprendizaje. También podría ser necesario adoptar una estrategia de comercialización vigorosa, reducir lo más posible los precios, reforzar las promociones de ventas y ampliar la publicidad para fortalecer la demanda y, con ello, acumular volumen lo más rápido que se pueda. Es evidente la necesidad de ser conscientes de la relación entre demanda, opciones de precios y costos que se señaló en el capítulo 3.

Cuando una compañía haya bajado la curva de experiencia debido a su mayor eficiencia, es probable que tenga una importante ventaja de costos sobre sus competidores. Por ejemplo, se ha dicho que Intel usa esas tácticas para descender por la curva de experiencia y ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado de los microprocesadores. Del mismo modo, una razón por la que Matsushita llegó a dominar el mercado de las video-grabadoras con formato VHS es que basó su estrategia en la curva de la experiencia.⁸

En general, existen tres razones, que se derivan de los efectos de la experiencia, por las que los administradores no deben volverse complacientes respecto de sus ventajas de costos basadas en la eficiencia. En primer lugar, como ni los efectos del aprendizaje ni las economías de escala pueden proseguir por siempre, lo probable es que la curva de la experiencia toque fondo en algún punto; en realidad, debe hacerlo por definición. Cuando se llega a ese punto, se hace difícil conseguir más reducciones de costos unitarios a partir de los efectos del aprendizaje y las economías de escala. En consecuencia, con el tiempo otras compañías pueden adelgazar su estructura de costos y alcanzar al líder. Cuando esto sucede, varias compañías de costos bajos están a la par unas con otras. En tales circunstancias, una ventaja competitiva sustentable debe basarse en factores estratégicos, además de la minimización de los costos de producción con las tecnologías del momento, tales como mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, calidad de productos o innovación.

En segundo lugar, como se dijo en el capítulo 2, los cambios que siempre ocurren en el ambiente externo trastornan el modelo de negocios de una compañía, de manera que las ventajas en costos ganadas a partir de los efectos de la experiencia se pueden volver obsoletas debido al desarrollo de nuevas tecnologías. El precio de los cinescopios de televisor siguió la pauta de la curva de experiencia desde su invención a finales de la década de 1940 hasta 1963. El precio unitario promedio bajó de 34 a 8 dólares (en dólares de 1958) en ese lapso. La llegada de la televisión a color interrumpió la curva de experiencia. Hacer cinescopios para televisores cromáticos requería una nueva tecnología fabril, por lo que su precio saltó a 51 dólares en 1966. Luego, se restableció la curva de la experiencia. El precio bajó a 48 dólares en 1968, a 37 en 1970 y a 36 en 1972.⁹ En síntesis, el cambio tecnológico altera las reglas del juego y obliga a las compañías de costos bajos a emprender medidas para recuperar su ventaja competitiva.

Otra razón para evitar la complacencia es que un volumen elevado de producción no necesariamente da a una compañía una menor estructura de costos. Las distintas tecnologías tienen estructuras de costos diferentes. Por ejemplo, la industria siderúrgica tiene dos tecnologías de manufactura: una integrada, que depende del horno básico de oxígeno, y una de minifundidoras, que trabaja con un horno de arco eléctrico. El horno básico de oxígeno requiere volúmenes elevados de producción para alcanzar su eficiencia máxima, en tanto que las minifundidoras son costeables con volúmenes más bajos. Más aún, in-

cluso si las dos tecnologías producen a sus niveles más eficientes, las acerías con hornos de oxígeno no tienen una ventaja en costos sobre las minifundidoras. Por consiguiente, si una compañía integrada que usa tecnología de oxígeno básico quiere obtener ahorros de la experiencia, quizá no alcance las ventajas en costos que esperaría si hace una interpretación ingenua del fenómeno de la curva de experiencia. En realidad, ha habido épocas en que las compañías integradas no han conseguido suficientes pedidos para trabajar a su capacidad óptima. Por lo tanto, sus costos de producción han sido considerablemente mayores que los de las minifundidoras.¹⁰ Como se explicará a continuación, en muchas industrias las nuevas tecnologías de manufactura flexible han hecho surgir la posibilidad de que los pequeños fabricantes produzcan a costos unitarios equiparables a los de las grandes operaciones de línea de montaje.

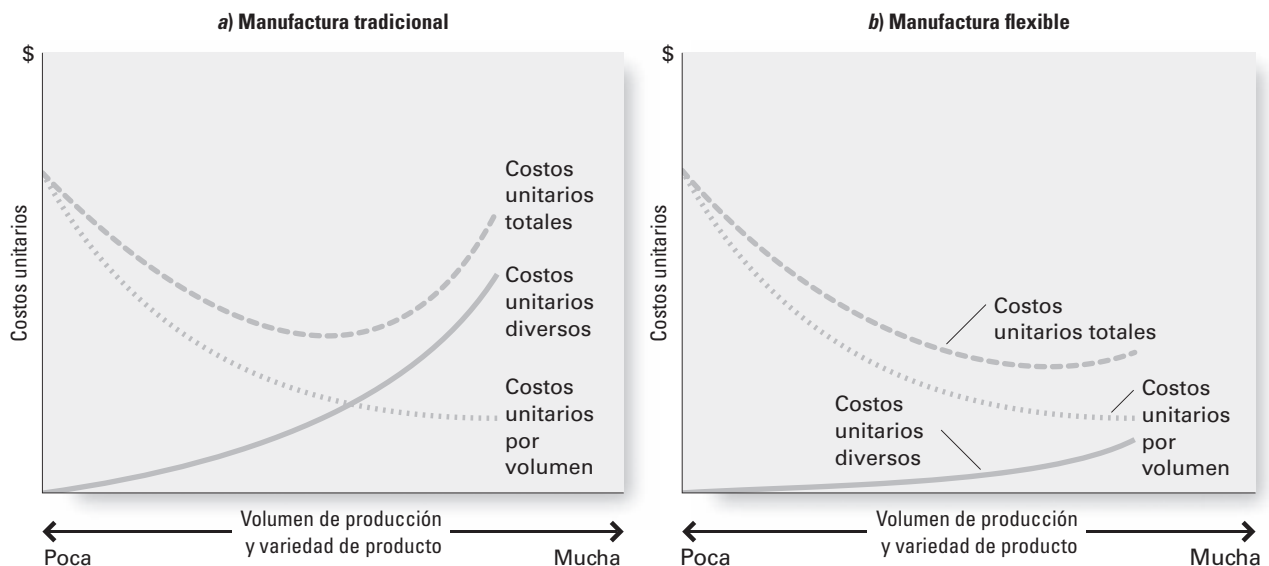
- **Eficiencia, sistemas de manufactura flexible y personalización masiva**

Una idea central del concepto de economías de escala es que la mejor manera de elevar la eficiencia y reducir la estructura de costos es a través de la producción en masa de un producto homogéneo. En esta idea está implícito un equilibrio entre los costos unitarios y la variedad de la producción. Fabricar una variedad mayor de productos implica corridas de producción más breves, lo que equivale a no poder materializar economías de escala y a tener costos más altos. Es decir, una amplia variedad de productos le dificulta a una compañía aumentar su eficiencia productiva para reducir sus costos unitarios. De acuerdo con este razonamiento, la manera de aumentar la eficiencia y alcanzar una estructura de costos menor es limitar la variedad de productos y elaborar uno estandarizado en grandes volúmenes (vea la figura 4.5a).

Esta idea de la eficiencia productiva ha sido puesta en tela de juicio con la llegada de las tecnologías de manufactura flexible. El término **tecnología de manufactura flexible** (o producción austera, como también se le conoce) abarca varias tecnologías fabriles cuyo objetivo común es reducir los tiempos de preparación de maquinaria compleja, aumentar el uso de máquinas mejor programadas y acrecentar el control de calidad en todas las

FIGURA 4.5

Equilibrio entre costos y variedad de productos



etapas del proceso de fabricación.¹¹ Las tecnologías de manufactura flexible permiten a la compañía elaborar una variedad más extensa de productos terminados a un costo unitario que antes sólo se conseguía mediante la elaboración en masa de un producto estandarizado (vea la figura 4.5b). En efecto, diversas investigaciones han demostrado que la adopción de tecnologías de manufactura flexible permite aumentar la eficiencia y reducir los costos unitarios en comparación con lo que se consigue mediante la elaboración masiva de productos estandarizados, al tiempo que la compañía puede diversificar su oferta de productos a un grado mucho mayor de lo que alguna vez se pensó que era posible. Se acuñó el término **personalización en masa** para referirse a la capacidad de las compañías para conciliar mediante las tecnologías de manufactura dos metas que antes eran incompatibles: costos bajos y diferenciación mediante la personalización de los productos.¹² Para un ejemplo extenso de los beneficios de la personalización en masa, vea la Estrategia en acción 4.2, en la que se analiza la personalización en masa en Land's End.

Estrategia en acción

4.2

Personalización en masa en Land's End

Hace años, un sastre fabricaba casi todas las prendas sobre pedido (el método de producción de un solo trabajo). Luego llegaron el siglo xx y las técnicas de producción, mercadotecnia y ventas en masa. La producción en la industria cambió a un volumen más grande y a menos variedad basada en tamaños estandarizados. Los beneficios en términos de reducciones del costo de producción fueron enormes, pero el cliente no siempre ganó. Un inconveniente de reducir los precios fue la dificultad de hallar prendas que se ajustaran tan bien como las fabricadas por un sastre. Con sólo mirar a nuestro alrededor se observa la gran variedad de formas y tamaños de las personas; pero al acudir a una tienda a comprar una camisa, sólo puede elegir entre cuatro tamaños: pequeña, mediana, grande y extragrande. Se calcula que los tamaños actuales de las prendas sólo se ajustan a una tercera parte de la población. Los demás usan prendas con un ajuste menos que ideal.

El sistema de producción en masa tiene desventajas para los fabricantes de ropa y también para los minoristas. Año tras año, las fábricas mantienen miles de millones de dólares en un inventario excesivo que desechan o rematan porque los minoristas tienen demasiadas prendas con el tamaño y el color incorrectos. Para tratar de resolver este problema, Land's End ha experimentado con técnicas de personalización en masa.

Para adquirir prendas personalizadas de Land's End, el cliente proporciona información en el sitio web de Land's End. Allí tiene que responder una serie de 15 preguntas (para pan-

talones) o una de 25 preguntas (para camisas), lo cual abarca todo, desde la cintura hasta las costuras internas. La primera vez el proceso tarda unos 20 minutos, pero una vez que Land's End guarda la información, se puede consultar rápidamente para repetir una compra. Luego, la información del cliente se analiza mediante un algoritmo que determina con precisión las dimensiones corporales de la persona que proporciona los datos y los compara con una enorme base de datos de tamaños comunes para crear un patrón personalizado único. Una computadora realiza el trabajo en forma automática y luego transmite el pedido a una de cinco plantas de fabricación por contrato en Estados Unidos y otros lugares, donde se corta y cose la prenda, y se envía el producto terminado directamente al cliente.

En la actualidad se ofrece personalización para casi todas las categorías de prendas de Land's End. Cuando pueden elegir, aproximadamente 40% de los compradores en línea prefieren una prenda personalizada que una de tamaño estándar equivalente. Aunque las prendas personalizadas cuestan cuando menos 20 dólares más y tardan de 3 a 4 semanas en llegar, representan un porcentaje creciente de los 500 millones de dólares en transacciones de Land's End. La empresa afirma que sus márgenes de ganancia son aproximadamente iguales en el caso de las prendas personalizadas que en el de las prendas regulares, pero la disminución en inventarios que genera la coincidencia entre la demanda y la oferta representan ahorros adicionales en costos. Además, los clientes que compran ropa a su medida parecen ser más leales y vuelven a comprar 34% más veces que los que adquieren prendas normales.^b

Las celdas de máquinas flexibles son otra tecnología de manufactura común. Una celda de máquinas flexible está conformada por un grupo de varias máquinas, un manejador común de materiales y una celda central de control (una computadora). Cada celda tiene de cuatro a seis máquinas que realizan diversas operaciones pero están dedicadas a producir una familia de componentes o productos. La preparación de las máquinas se controla por computadora, lo que permite a las celdas alternar rápidamente entre la producción de diferentes partes o productos.

Mejorar la utilización de la capacidad y reducir los trabajos en proceso (es decir, la acumulación de productos sin terminar) y los desperdicios son importantes factores que incrementan la eficiencia de las celdas de máquinas flexibles. Las mejoras en el empleo de la capacidad provienen de los menores tiempos de preparación y de la coordinación por computadora del flujo de producción entre máquinas, lo que evita los cuellos de botella. La coordinación estricta entre máquinas también disminuye el número de trabajos sin terminar. La reducción de los desperdicios se debe a la capacidad de la maquinaria controlada por computadoras para detectar maneras de transformar insumos en productos y generar menos material de desecho. Las máquinas independientes pueden usarse hasta 50% del tiempo; las mismas máquinas agrupadas en una celda llegan a usarse hasta más de 80% del tiempo y generan el mismo producto final con la mitad de los desperdicios, lo que aumenta la eficiencia y reduce los costos.

Los efectos de instalar tecnología de manufactura flexible sobre la estructura de costos de una compañía pueden ser radicales. En la actualidad, Ford Motor Company introduce tecnologías de manufactura flexible en sus plantas de autos de todo el mundo. Con estas nuevas tecnologías Ford estará en condiciones de producir modelos variados en la misma línea y cambiar la producción de un modelo a otro con mucho más rapidez que antes. En total, la empresa espera reducir en 2 000 millones de dólares su estructura de costos para 2010.¹³

Más en general, en términos del marco teórico de la rentabilidad que se expuso en el capítulo 3, la tecnología de manufactura flexible debe fomentar la rentabilidad (medida por el ROIC) mediante la reducción del costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos, al disminuir el capital de trabajo necesario para financiar los trabajos sin terminar (porque hay menos) y la limitación del capital que se tiene que invertir en propiedad, plantas y maquinaria para generar una unidad monetaria de ventas (porque se necesita menos espacio para guardar el inventario).

● **Mercadotecnia y eficiencia**

La estrategia de mercadotecnia que adopte una compañía puede tener un gran efecto en su eficiencia y estructura de costos. La **estrategia de mercadotecnia** se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución. Algunas medidas que permiten lograr una mayor eficiencia son bastante obvias. Por ejemplo, el avance en la curva de experiencia para adelgazar la estructura de costos se facilita con actividades enérgicas de fijación de precios, promociones y publicidad, las cuales son tareas de la función de mercadotecnia. Otros aspectos de la estrategia de mercadotecnia tienen un efecto menos obvio pero no menos trascendente en la eficiencia. Una cuestión importante es la relación entre tasas de deserción de los clientes, estructura de costos y costos unitarios.¹⁴

El **índice de deserción de clientes** es el porcentaje anual de los clientes de una compañía que desertan y se van con la competencia. Los índices de deserción están determinados por la lealtad de los clientes, lo que depende de la capacidad de la compañía de satisfacerlos plenamente. Como adquirir un cliente nuevo entraña ciertos costos fijos de publicidad, promociones, etc., existe una relación directa entre los índices de deserción y los costos. Cuanto más retiene un cliente la compañía, mayor es el volumen de ventas unitarias generadas por éste para compensar los costos fijos y menor es el costo unitario promedio de cada

FIGURA 4.6

Relación entre lealtad del cliente y utilidad por cliente



venta. En consecuencia, la reducción de los índices de deserción de los clientes permite a la compañía alcanzar una menor estructura de costos.

Una consecuencia de la relación entre costos y deserción se ilustra en la figura 4.6. Debido a que los costos fijos de adquirir nuevos clientes son relativamente elevados, atender a los que se quedan con la compañía poco tiempo y luego se van con la competencia provoca la pérdida de la inversión que se hizo para adquirirlos. Cuanto más tiempo se queda un cliente con la compañía, es más posible prorratear los costos fijos de adquirirlo entre compras repetidas, lo que incrementa las utilidades por cliente. Todo ello indica que existe una relación positiva entre el tiempo que se queda un cliente con una compañía y las utilidades que cada uno de ellos genera. Si una empresa puede reducir sus índices de deserción de clientes, obtiene un mayor rendimiento sobre la inversión para adquirirlos, lo que favorece la rentabilidad. En términos del marco teórico de la rentabilidad que se presentó en el capítulo 3, menores índices de deserción de clientes significan que la compañía necesita invertir menos en ventas y gastos generales y administrativos para generar una unidad monetaria de ingresos por ventas, lo que aumenta los rendimientos sobre éstas y sobre el capital invertido.

Un ejemplo es el negocio de las tarjetas de crédito.¹⁵ Casi todas las compañías de crédito gastan en promedio 50 dólares para conseguir un cliente y abrir una cuenta nueva. Estos costos se deben a la publicidad que se requiere para atraerlos, a la revisión de los antecedentes de crédito de cada cliente y al trámite necesario para abrir una cuenta y expedir una tarjeta. Estos costos fijos sólo se recuperan si un cliente se queda en la compañía por lo menos dos años. Más aún, cuando se mantienen un segundo año, aumentan el uso de su tarjeta de crédito, lo que incrementa el volumen de los ingresos que generan al paso del tiempo. Por consiguiente, aunque la empresa pierda 50 dólares por cliente el año 1, obtiene utilidades de 44 dólares en el año 3 y 55 en el año 6.

Otro beneficio económico de la lealtad duradera de los clientes es la publicidad gratuita que le hacen a la compañía. Los clientes leales pueden aumentar notablemente el volumen de negocios mediante las recomendaciones que diseminan entre sus amistades. Un ejemplo asombroso es la mayor tienda inglesa, la compañía de ropa y alimentos Marks & Spencer, cuya prosperidad se erige sobre una bien ganada reputación de proveer a sus clientes artículos de calidad a precios razonables. La compañía ha cultivado tal lealtad de los clientes que no tiene que anunciarse en Inglaterra, lo que es una fuente importante de ahorro de costos.

Entonces el mensaje clave es que reducir las tasas de deserción de clientes y cultivar su lealtad son fuentes importantes de reducción de la estructura de costos. En un estudio se

calculó que una reducción de 5% en las tasas de deserción de clientes genera los siguientes aumentos en las utilidades por cliente a lo largo de la vida promedio de éstos: 75% en el negocio de las tarjetas de crédito, 50% en la industria de los seguros, 45% en el negocio de la lavandería industrial y 35% en el sector de los programas de cómputo.¹⁶

Un componente central del desarrollo de una estrategia para reducir las tasas de deserción consiste en identificar a los clientes que se fueron, averiguar por qué desertaron y aprovechar esa información para implantar estrategias que impidan que se repitan las deserciones en el futuro. Para tomar estas medidas, la función de mercadotecnia debe tener sistemas de información capaces de rastrear las deserciones de los clientes.

- **Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia**

La aportación del manejo de materiales (logística) para incrementar la eficiencia de una compañía puede ser tan notable como la contribución de la producción y la mercadotecnia. El manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar insumos y componentes hasta un centro de producción (lo cual incluye los costos de dichos insumos), someterlos a un proceso de producción y mediante un sistema de distribución hacer llegar el producto hasta el usuario final.¹⁷ Como en el proceso están involucradas muchas fuentes de costos, el potencial para reducirlos mediante estrategias de manejo de materiales más eficiente es enorme. En una compañía fabril común, los costos de materiales y transportes demandan de 50 a 70% de sus ingresos, de modo que incluso una reducción pequeña de ellos puede tener un efecto sustancial en la rentabilidad. Según un cálculo, en una compañía con ingresos de un millón de dólares, rendimiento sobre el capital invertido de 5% y costos de administración de materiales que suman 50% de los ingresos por ventas (incluidos los costos de compras), un aumento de 15 000 dólares en las utilidades totales requeriría un incremento de 30% en los ingresos por ventas o una reducción de 3% en los costos de materiales.¹⁸ En un mercado competitivo cualquiera, reducir 3% el costo de los materiales es mucho más fácil que aumentar 30% los ingresos por ventas.

Mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales requiere adoptar un sistema de inventario **justo a tiempo** (JIT, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo primordial es ahorrar en costos de mantenimiento de inventario, para lo cual los componentes deben llegar a la planta de manufactura a tiempo para entrar en el proceso de producción o los artículos a la tienda sólo cuando las existencias están casi agotadas. Los principales ahorros provienen del aumento de la rotación del inventario, lo que reduce el costo de conservarlo (por almacenamiento y guarda) y la necesidad de capital de trabajo para la compañía. Por ejemplo, mediante una logística eficiente Wal-Mart puede resurtir sus tiendas por lo menos dos veces por semana; muchas de sus tiendas reciben entregas diarias si las necesitan. El competidor común resurte sus existencias cada dos semanas, así que tiene que mantener un inventario mucho mayor y necesita más capital de trabajo por unidad monetaria de ventas. En comparación con sus competidores, Wal-Mart puede mantener los mismos niveles de servicio con menor inversión en inventario, que es una fuente importante de su baja estructura de costos. En consecuencia, la rotación veloz del inventario ha servido a Wal-Mart para alcanzar una ventaja competitiva basada en la eficiencia en la industria de las ventas al detalle.¹⁹

En general, en términos del modelo de rentabilidad que se presentó en el capítulo 3, los sistemas de inventario JIT reducen la necesidad de capital de inventario (puesto que hay menos inventario que financiar) y de capital fijo para costear el espacio de almacenamiento (porque hay menos que almacenar), circunstancia que disminuye las necesidades de capital, aumenta la producción de éste y, por extensión, estimula el rendimiento sobre el capital invertido.

El inconveniente de los sistemas JIT es que dejan a la compañía sin existencias de reserva. Aunque es caro almacenarlas, sirven para que la compañía evite la escasez de insumos causada por trastornos entre los proveedores (por ejemplo, disputas laborales en un proveedor clave) y para que responda con rapidez a incrementos de la demanda. Sin embargo, siempre hay medios de eludir estas limitaciones. Por ejemplo, para reducir el riesgo de de-

pendier de un único proveedor de un insumo importante, las compañías suelen encargarlo a varios proveedores.

Recientemente, el manejo eficiente de materiales e inventario ha sido refundido en otro concepto: **administración de la cadena de abastecimiento**, que implica el trabajo de administrar el flujo de insumos y componentes de los proveedores hacia los procesos de producción de la compañía, para reducir al mínimo el inventario y maximizar su rotación. Una compañía ejemplar en la administración de la cadena de abastecimiento es Dell, cuya meta es perfeccionarla en tal medida que *sustituya el inventario con información*.

- **Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia**

El papel de una investigación y desarrollo superior para ayudar a la compañía a alcanzar mayor eficiencia y reducir la estructura de costos es doble. En primer lugar, la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar. Al reducir el número de partes que componen un producto, investigación y desarrollo puede disminuir de manera radical el tiempo de montaje, lo que se traduce en mayor productividad laboral, menores costos y mayor rentabilidad. Por ejemplo, después de que Texas Instruments rediseñó un mecanismo de visión infrarroja que vende al Pentágono, descubrió que había reducido el número de componentes de 47 a 12, el número de pasos de montaje de 56 a 13, el tiempo dedicado a maquinarse el metal de 757 a 219 minutos por unidad y el tiempo de armado de las unidades de 129 a 20 minutos. El resultado fue una disminución sustancial de los costos de producción. Desde luego, el diseño de manufactura requiere de una coordinación estrecha entre las funciones de producción e investigación y desarrollo. Este objetivo lo logran mejor los equipos multidisciplinarios que tienen personal de producción y de investigación y desarrollo que colaboran en el problema.

La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo ayuda a una compañía a reducir su estructura de costos es mediante la innovación de procesos, la cual es una nueva manera de operar los procesos de producción para mejorar la eficiencia. Las innovaciones de procesos han sido una fuente importante de ventaja competitiva. La de Toyota, por ejemplo, se basa en parte en su invención de nuevos procesos de manufactura flexible que reducen notablemente los tiempos de preparación. Esta innovación de procesos le permitió obtener aumentos de eficiencia asociados con los sistemas de manufactura flexible, varios años antes que sus competidores.

- **Estrategia de recursos humanos y eficiencia**

La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de las empresas.²⁰ El personal de manufactura productivo puede reducir el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos; vendedores productivos pueden aumentar los ingresos por ventas con respecto a un nivel dado de gastos, y empleados productivos en la función de investigación y desarrollo pueden incrementar el porcentaje de ingresos generado por nuevos productos en relación con un determinado nivel de gastos de investigación y desarrollo. De estas formas, los empleados productivos disminuyen los costos de generar ingresos, aumentan el rendimiento sobre las ventas y, por extensión, impulsan el rendimiento de la compañía sobre el capital invertido. La dificultad que enfrenta la función de recursos humanos es diseñar los medios para aumentar la productividad de los empleados. Entre las opciones que tiene se pueden mencionar el aprovechamiento de ciertas estrategias de contratación, la capacitación de los empleados, la organización de la fuerza de trabajo en equipos autodirigidos y la vinculación del pago con el desempeño.

ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN Muchas compañías conocidas por sus empleados productivos dedican considerable atención a la contratación. Southwest Airlines contrata personas que tienen una actitud positiva y que trabajan bien en equipo, porque cree que quienes poseen estas características se esfuerzan y se relacionan de manera adecuada con los clientes, lo que ayuda a ganar su lealtad. Nucor contrata personas confiables, que se fijan metas, porque sus empleados trabajan en equipos autodirigidos en los que tienen que confiar y establecer me-

tas para desempeñarse bien. Como se desprende de estos ejemplos, es importante cerciorarse de que la estrategia de contratación de la compañía sea congruente con su organización interna, cultura y prioridades estratégicas. La persona contratada debe tener atributos que concuerden con los objetivos estratégicos de la compañía.

CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS El personal es un importante insumo del proceso de producción. Los empleados muy diestros pueden desempeñar su trabajo con más velocidad y precisión y es más probable que aprendan las tareas complejas asociadas con muchos métodos modernos de producción, que los individuos con menores destrezas. La capacitación eleva el nivel de habilidades de los empleados y reporta a la compañía ganancias de eficiencia en productividad, gracias al aprendizaje y la experimentación.²¹

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS El uso de **equipos autodirigidos**, cuyos miembros coordinan sus propias actividades y toman sus propias decisiones de contratación, capacitación, trabajo y remuneración, se ha difundido rápidamente. El equipo característico consta de cinco a 15 empleados que elaboran todo un producto o llevan a cabo un trabajo completo. Los miembros del equipo aprenden todos los trabajos y se intercambian los puestos. Uno de los resultados es un personal más flexible, es decir, los miembros del equipo pueden reemplazar a los compañeros faltantes y asumir deberes administrativos, como programar el trabajo y las vacaciones, pedir el material y contratar nuevos miembros. La mayor responsabilidad confiada a los miembros de los equipos y el poder que implica se consideran motivadores (el facultamiento es el acto de dar a los empleados de nivel inferior el poder de tomar decisiones). El personal responde bien cuando se le otorga mayor autonomía y responsabilidad. Los bonos por desempeño vinculados a la producción del equipo y las metas de calidad funcionan como otro motivador.

El efecto de introducir equipos autodirigidos es un aumento de la productividad de 30% o más y un incremento sustancial de la calidad de los productos. Se obtienen otros ahorros en costos porque se eliminan supervisores y se establece una jerarquía organizacional más plana, lo que también reduce la estructura de costos de la compañía. Quizá la herramienta más poderosa que tienen las compañías fabriles para adelgazar la estructura de costos es combinar los equipos autodirigidos con celdas de manufactura flexible. Por ejemplo, después de introducir la tecnología de manufactura flexible y las prácticas laborales basadas en los equipos autodirigidos, la planta de General Electric ubicada en Salisbury, Carolina del Norte, aumentó 250% su productividad en comparación con otras plantas de la misma empresa que elaboraban los mismos productos cuatro años antes.²²

Sin embargo, los equipos no son una panacea; en las compañías fabriles, los equipos autodirigidos no desarrollan todo su potencial si no se integran con tecnología de manufactura flexible. Además, los equipos depositan muchas responsabilidades gerenciales en sus miembros, y ayudarles a enfrentar tales responsabilidades requiere a veces de mucha capacitación, una circunstancia que muchas compañías olvidan en su prisa por reducir los costos, con el resultado de que los equipos no funcionan como se planeó.²³

PAGO POR DESEMPEÑO No es de sorprender que vincular el pago con el desempeño sirve para aumentar la productividad de los empleados, pero el tema no es tan sencillo como sólo introducir sistemas de pago de incentivos. También es importante definir qué desempeño laboral va a recompensarse y cómo. Algunas de las compañías más eficientes del mundo, conscientes de que la cooperación entre su personal es necesaria para obtener aumentos de productividad, vinculan el pago con el desempeño de grupos o equipos (en lugar de los individuos). Nucor divide su fuerza de trabajo en equipos de unos 30 empleados, con pago de bonos que ascienden a 30% del salario base, ligados a la capacidad del equipo de alcanzar las metas de productividad y calidad. Este vínculo crea un poderoso incentivo para que los individuos cooperen en la búsqueda de las metas del equipo; es decir, se facilita el trabajo en equipo.

- **Sistemas de información y eficiencia**

Debido a la rápida difusión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y las intranets corporativas (redes de cómputo internas de las corporaciones, que se basan en estándares de internet), además de la propagación de la tecnología inalámbrica digital y la de fibra óptica de banda ancha, hoy la función de los sistemas de información ocupa el centro del escenario en la búsqueda de eficiencias operativas y una estructura de costos más baja.²⁴ El efecto de los sistemas de información en la productividad es tan amplia que tiene el potencial de afectar todas las demás actividades de la compañía. Por ejemplo, Cisco Systems realizó grandes ahorros en costos cuando pasó a la red sus funciones de pedidos y servicio a clientes. La compañía cuenta con sólo 300 agentes de servicio que manejan todas las cuentas de los clientes, en comparación con los 900 que necesitaría si las ventas no se realizaran en línea. La diferencia representa un ahorro anual de 20 millones de dólares. Más aún, sin las funciones automatizadas de servicio a clientes, Cisco calcula que necesitaría otros 1 000 ingenieros de servicios, lo que le costaría alrededor de 75 millones de dólares.²⁵ Dell Computer también utiliza mucho la internet, tanto para reducir su estructura de costos como para diferenciarse de los rivales (consulte el Caso continuo de este capítulo).

Como Cisco y Dell, muchas compañías usan sistemas de información basados en la red para reducir los costos de coordinación entre la compañía y sus clientes y proveedores. Si cuentan con programas en la red para automatizar las relaciones con clientes y proveedores pueden reducir sustancialmente el número de personas que se requieren para manejar los intercambios, lo que baja los costos. Esta tendencia se extiende más allá de las compañías de alta tecnología. Bancos y compañías de servicios financieros comprueban a diario que pueden reducir de manera notable sus costos si pasan a la red las cuentas de los clientes y las funciones de apoyo. Este traslado reduce la necesidad de representantes de servicio a clientes, cajeros, corredores, agentes de seguros y otros. Por ejemplo, en promedio, cuesta 1.07 dólares realizar una transacción en un banco, como pasar dinero de una cuenta a otra, mientras que realizar la misma transacción en internet cuesta 0.01 dólares.²⁶

Del mismo modo, los vendedores en internet —como Amazon.com— sostienen que si se sustituyen las tiendas físicas y su personal de apoyo por tiendas virtuales y procesos automatizados de pedidos y revisión, las compañías pueden eliminar costos significativos del sistema de ventas. También se consiguen ahorros en costos mediante sistemas de información en línea que automatizan muchas actividades internas de una compañía, desde los reembolsos de gastos de administración hasta los planes de prestaciones y los procesos de contratación, lo que reduce la necesidad de personal interno de apoyo.

- **Infraestructura y eficiencia**

La infraestructura de una compañía (es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control) determina el contexto en el que se llevan a cabo todas las demás actividades de creación de valor. De ello se desprende que mejorar la infraestructura ayuda a las compañías a aumentar su eficiencia y adelgazar su estructura de costos. Sobre todo, una infraestructura apropiada estimula el compromiso de toda la compañía con la eficiencia y promueve la cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de las metas de eficiencia. En capítulos subsecuentes se analizan a fondo estos temas.

Por ahora, es importante observar que el liderazgo estratégico es especialmente importante para establecer el compromiso de toda la compañía con la eficiencia. El trabajo del liderazgo consiste en articular una visión en la que se reconozca la necesidad de que todas las funciones de la compañía se enfoquen en mejorar la eficiencia (esto ocurrió en Matsushita cuando Kunio Nakamura fue nombrado director general o CEO en 2000; vea el Caso introductorio). No basta mejorar la eficiencia de la producción o de mercadotecnia o de investigación y desarrollo de manera parcial. Alcanzar una eficiencia superior requiere un compromiso de toda la compañía con esta meta que debe ser articulado por los administradores generales y de funciones. Otra tarea del liderazgo es facilitar la cooperación entre funciones necesaria para alcanzar una eficiencia superior. Por ejemplo, el diseño de productos que sean fáciles de manufacturar requiere de una amplia comunicación entre los

C A S O C O N T I N U O

Utilización de internet por parte de Dell

Dell Computer es famosa por ser la primera empresa en poner en práctica ventas en línea en la industria de las PC. La estrategia inició en junio de 1994 y en la actualidad más de 85% de las computadoras de Dell se venden en línea. Según Michael Dell: "A mi parecer, internet ofrecía una extensión lógica del modelo de ventas directas y creaba relaciones más fuertes con nuestros clientes. Internet reuniría el teléfono convencional, el fax y los encuentros personales, y daría a nuestros clientes la información que necesitaran más rápido, de manera más económica y con más eficiencia." El sitio web de la empresa permite a los clientes personalizar sus pedidos en un nivel que hubiera sido impensable antes del surgimiento de la red. Los clientes pueden mezclar y combinar características de los productos tales como formato de microprocesador, memoria, monitor, disco duro interno, unidad de CD y DVD, teclado, mouse, etc., con el fin de obtener el sistema más conveniente para satisfacer sus necesidades específicas. Debido a que permite a los clientes configurar su pedido, Dell aumenta su capacidad de respuesta hacia ellos, con lo que se diferencia de sus rivales. Dell ha puesto en línea gran parte de sus funciones de servicio a clientes, lo cual reduce la necesidad de llamar por teléfono a los representantes de servicio y ahorra costos involucrados en el proceso. Cada semana, unas 200 000 personas consultan las sugerencias de Dell para solucionar problemas. Cada visita al sitio web de Dell puede ahorrar a la compañía hasta 15 dólares, que es el costo promedio de una llamada a soporte técnico. Si sólo 10% de estos visitantes en línea llamara por teléfono a Dell, le costaría a la empresa 15.6 millones de dólares anuales.

Dell también emplea internet para dirigir su cadena de suministros y dar a sus proveedores información en tiempo real sobre el flujo de sus pedidos. Los proveedores emplean esta información para programar mejor su propia producción con datos en tiempo real y entregan componentes a Dell justo a tiempo, con lo cual eliminan el inventario del sistema y reducen la necesidad de la compañía de solicitar capital de trabajo y de contar con espacio para almacenar el inventario. La meta definitiva de Dell es erradicar todos los inventarios de la cadena de suministro, excepto el que está en tránsito entre los proveedores y la empresa, con lo que en realidad reemplaza el inventario con información. Mediante este procedimiento, Dell elimina de su sistema costos significativos.

Los sistemas de pedidos del cliente y adquisiciones basados en internet también permiten a la compañía sincronizar la demanda y el suministro en una medida que pocas pueden hacerlo. Por ejemplo, si Dell percibe que escasea un componente específico, por ejemplo, monitores de 17" de Sony, manipula la demanda ofreciendo un modelo de 19" a un precio más bajo, hasta que Sony suministra más monitores de 17". Al aplicar dichas medidas para lograr el equilibrio entre la demanda y el suministro, Dell cumple las expectativas de sus clientes y conserva su ventaja diferencial. Además, equilibrar el suministro y la demanda permite a la compañía minimizar el inventario excesivo y obsoleto. La empresa considera perdidos entre 0.05 y 0.1% de los costos totales de materiales en inventario excesivo y obsoleto. Sus competidores dan por perdido entre 2 y 3%, lo cual vuelve a dar a Dell una ventaja significativa en costos.^c

empleados de producción e investigación y desarrollo; la integración de sistemas JIT con programas de producción exige una comunicación estrecha entre manejo de materiales y producción; diseñar equipos autodirigidos para desempeñar tareas de producción requiere de la cooperación minuciosa entre recursos humanos y producción, etcétera.

- **Resumen** En la tabla 4.1 se resumen los principales papeles que deben asumir las funciones para alcanzar una eficiencia superior. Tenga en mente que este objetivo no es una tarea que pueda lograr cada función por sí misma, sino que requiere un compromiso de toda la organización y la capacidad de convocar la cooperación estrecha entre las funciones. Al ejercer el liderazgo e influir en la infraestructura, la alta dirección cumple una parte importante en este proceso.

TABLA 4.1

Principales papeles de las funciones de creación de valor para alcanzar una eficiencia superior

Función de creación de valor	Papeles principales
Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un compromiso de toda la compañía con la eficiencia 2. Facilitar la cooperación entre funciones
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si es apropiado, tratar de obtener economías de escala y de aprendizaje 2. Implantar sistemas de manufactura flexible
Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si es apropiado, adoptar un marketing enérgico para avanzar en la curva de experiencia 2. Limitar las tasas de deserción de los clientes mediante el estímulo de la lealtad a la marca
Manejo de materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar sistemas JIT 2. Implantar la coordinación de la cadena de abastecimiento
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar productos fáciles de manufacturar 2. Procurar innovaciones de proceso
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar sistemas de información para automatizar los procesos 2. Usar sistemas de información para reducir los costos de coordinación
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir programas de capacitación para adquirir habilidades 2. Implantar equipos autoguidados 3. Implantar el pago por desempeño

Consecución de una calidad superior

En el capítulo 3 se señaló que es posible considerar dos dimensiones de la calidad: *calidad como confiabilidad* y *calidad como excelencia*. Los productos de calidad son confiables, pues hacen bien el trabajo para el que fueron diseñados, además de que los consumidores perciben que tienen atributos superiores. También se dijo que la calidad superior le da a la compañía dos ventajas. En primer lugar, una reputación de calidad le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales, lo que a los ojos de los clientes los hace más útiles y a la compañía le da la opción de cobrar un sobreprecio por ellos. En segundo lugar, eliminar defectos y errores del proceso de producción reduce los desperdicios, aumenta la eficiencia, disminuye la estructura de costos de la compañía y aumenta su rentabilidad. Por ejemplo, reducir el número de defectos en el proceso de manufactura baja el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos, lo que aumenta el rendimiento de la compañía sobre las ventas y sobre el capital invertido. En esta sección se explica más a fondo qué deben hacer los administradores para mejorar la confiabilidad y otros atributos de la oferta de productos de la compañía.

● **Cómo ser más confiables**

La principal herramienta que usa en la actualidad la mayoría de los administradores para aumentar la confiabilidad de su oferta de productos es la metodología de mejoramiento de la calidad Six Sigma. Esta metodología es un descendiente directo de la filosofía de administración total de la calidad (TQM, por sus siglas en inglés) que fue adoptada universalmente, primero por las empresas japonesas y luego por compañías estadounidenses durante la década de 1980 y comienzos de la siguiente.²⁷ El concepto de TQM fue desarrollado por varios asesores en administración estadounidenses, entre ellos W. Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum.²⁸

Al principio, sus argumentos ganaron pocos adeptos en Estados Unidos. Sin embargo, los administradores japoneses adoptaron esas ideas con entusiasmo y hasta dieron el nombre de Deming a su premio anual de excelencia en la manufactura. La filosofía que sustenta la TQM, según la articuló Deming, se basa en la siguiente reacción en cadena de cinco pasos:

1. Mejor calidad significa que los costos bajen, por menos repetición del trabajo, menos errores, menos demoras y mejor aprovechamiento del tiempo y los materiales.
2. Por consiguiente, la productividad mejora.
3. La mejor calidad lleva a incrementar la participación de mercado y permite a la compañía elevar los precios.
4. El aumento de precios fortalece la rentabilidad de la compañía y la ayuda a permanecer en el negocio.
5. En consecuencia, la compañía crea más empleos.²⁹

Deming señaló varios pasos que deben ser parte de cualquier programa de mejoramiento de la calidad:

- Una compañía debe tener un modelo de negocios claro para especificar a dónde va y cómo llegará a ese lugar.
- La administración debe adoptar una filosofía que implique el rechazo de los errores, defectos y materiales de mala calidad, por lo cual deben eliminarse.
- Es necesario aumentar la calidad de la supervisión y concederles más tiempo a los supervisores para que trabajen con los empleados capacitándolos apropiadamente para su trabajo.
- Los administradores deben crear un ambiente en el que los empleados no teman señalar problemas o recomendar mejoras.
- Los estándares de trabajo no sólo deben definirse como cifras o cuotas, sino que también deben incluir alguna idea de la calidad para promover la producción de bienes sin defectos.
- La administración es responsable de capacitar a los empleados en las nuevas habilidades para mantener el ritmo del lugar de trabajo.
- Mejorar la calidad requiere el compromiso de todos los miembros de la compañía.

Hizo falta que Japón se insertara en las filas de las potencias económicas en la década de 1980 para que las empresas occidentales tomaran conciencia de la importancia del concepto de la TQM. Desde entonces, los programas de mejoramiento de la calidad se han difundido rápidamente por la industria occidental. En Estrategia en acción 4.3 se describe una de las implantaciones más exitosas de un proceso de mejoramiento de calidad, el programa Six Sigma de General Electric.

A pesar de los casos de éxitos espectaculares, las prácticas de mejoramiento de la calidad no son aceptadas universalmente. En un estudio de la Fundación Estadounidense para la Calidad se comprobó que apenas 20% de las empresas de Estados Unidos analizan periódicamente las consecuencias del desempeño de la calidad, en comparación con 70% de las compañías japonesas.³⁰ En otro estudio (realizado por Arthur D. Little) entre 500 compañías estadounidenses que aplicaban la TQM, se encontró que sólo 36% creía que este enfoque aumentaba su competitividad.³¹ Un motivo fundamental de esta reticencia, de acuerdo con el estudio, era que muchas compañías no habían entendido ni adoptado por completo el proceso de la TQM. Trataban de encontrar una solución rápida, mientras que implantar un programa de mejoramiento de la calidad es un compromiso de largo plazo.

Estrategia en acción

4.3

Proceso de mejoramiento de la calidad Six Sigma de General Electric

Six Sigma, un programa de calidad y eficiencia adoptado por varias corporaciones importantes, entre ellas Motorola, General Electric y Allied Signal tiene por objetivo reducir defectos, impulsar la productividad, eliminar desperdicios y reducir costos en toda la compañía. “Sigma” proviene de la letra griega que los expertos en estadística emplean para representar la desviación estándar de una media: cuanto más alto es el número de sigmas, más pequeña es la cantidad de errores. En seis sigma, un proceso de producción tendría 99.99966% de precisión, lo cual generaría sólo 3.4 defectos por cada millón de unidades. Aunque para una compañía es casi imposible lograr tal perfección, varias empresas se empeñan en alcanzar esa meta.

General Electric es tal vez la promotora más ferviente de los programas Six Sigma. Bajo la dirección de su director general o CEO desde hace mucho tiempo, Jack Welch, GE gastó casi 1 000 millones de dólares entre 1994 y 1998 para convertir todas sus divisiones a la fe Six Sigma. Welch acredita al programa el aumento de 16.6% en los márgenes de utilidades operativas en 1998, contra 14.4% tres años antes.

Uno de los primeros productos diseñados de principio a fin con procesos Six Sigma fue un escáner para tomografía computarizada (TC) de diagnóstico de 1.25 millones de dólares, el Lightspeed, que produce imágenes tridimensionales rápidas del cuerpo humano. El nuevo escáner captura varias imágenes al mismo tiempo y sólo requiere veinte segundos para hacer una exploración corporal completa que antes tardaba tres minutos: una reducción importante de tiempo porque los pacientes deben mantenerse perfectamente quietos durante el proceso. GE gastó 50 millones de dólares para llevar a cabo 250 análisis Six Sigma separados con el fin de mejorar la confiabilidad y reducir el costo de fabricación del escáner nuevo. Los esfuerzos fueron recompensados cuando los primeros clientes del Lightspeed observaron que funcio-

naba sin demora desde el principio, un reconocimiento a la confiabilidad del producto.

Conseguir la confiabilidad requirió mucho trabajo. Los ingenieros de GE desarmaron el escáner hasta sus componentes básicos e intentaron mejorar la confiabilidad de cada uno de ellos mediante un análisis paso a paso detallado. Por ejemplo, las piezas más importantes de los escáneres TC son tubos de vacío que concentran las ondas de rayos X. Los tubos que GE utilizaba en los escáneres anteriores, que costaban cada uno 60 000 dólares, tenían baja confiabilidad. Los hospitales y las clínicas querían que los tubos funcionaran durante 24 horas diarias durante cuando menos 6 meses, pero solían durar la mitad de ese tiempo. Además, GE desperdiciaba alrededor de 20 millones de dólares en tubos cada año porque fallaban las pruebas de desempeño previas al embarque, y una perturbadora cantidad de tubos defectuosos aprobaban la inspección sólo para ser declarados inutilizables al llegar a su destino.

Para tratar de resolver el problema de confiabilidad, el equipo Six Sigma desarmó los tubos. Sabían que uno de los problemas era un aceite a base de petróleo que se empleaba en el tubo para evitar cortocircuitos al aislar el ánodo, que tiene carga positiva, del cátodo con carga negativa. El aceite se deterioraba después de algunos meses y producía cortocircuitos, pero el equipo no conocía la razón. Al emplear escenarios estadísticos hipotéticos para todas las piezas del tubo, los investigadores identificaron que la pintura a base de plomo que cubría el interior del tubo adulteraba el aceite. Con base en esta información, el equipo desarrolló una pintura para preservar el tubo y proteger el aceite.

Debido a que aplicó ésta y otras mejoras, del equipo Six Sigma pudo extender la vida promedio de un tubo de vacío en el escáner TC de tres meses a más de un año. Aunque las modificaciones aumentaron el costo del tubo de 60 000 a 85 000 dólares, el incremento del precio fue compensado por la reducción de los costos de reemplazo, lo cual lo convirtió en una propuesta atractiva para los clientes.^d

● Implantación de metodologías para mejorar la confiabilidad

Entre las compañías que han adoptado con éxito las metodologías de mejoramiento de la calidad se destacan ciertos imperativos que se exponen más adelante en el orden en que los abordan las empresas que implantan los programas. Sin embargo, lo que hay que subrayar primero es que el mejoramiento de la calidad de los productos es un proceso que implica varias funciones. Su implantación exige una cooperación estrecha entre todas las funciones en la búsqueda de la meta común de mejorar la calidad; es un proceso que abarca varias funciones. En la tabla 4.2 se resumen los papeles que representan las funciones en la implantación de las metodologías de mejoramiento de la confiabilidad.

TABLA 4.2

Papeles que desempeñan las diferentes funciones cuando se implantan metodologías de mejora de la confiabilidad

Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar un liderazgo y compromiso con la calidad 2. Encontrar los medios para medir la calidad 3. Fijar metas y crear incentivos 4. Solicitar comentarios de los empleados 5. Estimular la colaboración entre funciones
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acortar las corridas de producción 2. Descubrir el origen de los defectos
Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocarse en el cliente 2. Atender la retroalimentación de los clientes sobre la calidad
Manejo de materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalizar a los proveedores 2. Ayudar a los proveedores a implantar metodologías de mejora de la calidad 3. Rastrear los defectos hasta los proveedores
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar productos fáciles de fabricar
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar sistemas de información para controlar las tasas de defectos
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir programas de capacitación en mejora de la calidad 2. Identificar y capacitar "cinturones negros". 3. Organizar a los empleados en equipos de calidad.

CREACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON LA CALIDAD Hay evidencia de que los programas de mejoramiento de la calidad no mejoran en gran medida el desempeño de una compañía a menos que todos los miembros de la organización los adopten.³² Cuando Xerox lanzó su programa de calidad, su primer paso fue educar a toda la fuerza laboral, desde los directivos hasta los puestos de menor rango, sobre la importancia y operación del programa. Lo hizo mediante la formación de grupos, a partir de un grupo directivo de la organización que incluyó al director general o CEO. El grupo directivo fue el primero en recibir capacitación básica de TQM. Se asignó a cada miembro la tarea de capacitar a un grupo del siguiente nivel jerárquico y así sucesivamente en forma descendente hasta que los 100 000 empleados recibieron la capacitación básica en TQM. La función de la dirección ejecutiva y la de recursos humanos de la compañía pueden representar un papel importante en este proceso. La dirección ejecutiva tiene la responsabilidad de ejercer el liderazgo que se requiere para hacer del compromiso con la calidad un objetivo de la organización. La función de recursos humanos debe asumir la responsabilidad de capacitar a toda la compañía en las técnicas de TQM.

CREACIÓN DE LÍDERES DE CALIDAD Si se desea que un programa de mejoramiento de la calidad tenga éxito, se debe detectar a los individuos que dirigirán el programa. Según la metodología Six Sigma, se identifica a los empleados excepcionales y se les inscribe en un curso de capacitación de "cinturón negro" sobre la metodología. Los cinturones negros son relevados de sus funciones laborales normales y asignados para trabajar exclusivamente en los proyectos Six Sigma durante los dos años siguientes. Así, se convierten en asesores internos y líderes de proyectos. Como están dedicados a los programas Six Sigma, no se distraen de la tarea en proceso con responsabilidades operativas diarias. Para que una asignación de cinturón negro sea atractiva, en la actualidad muchas compañías la usan como un paso en una carrera profesional. Los cinturones negros exitosos no son reinstalados en su puesto anterior, sino que son ascendidos y adquieren más responsabilidades.

ENFOQUE EN EL CLIENTE Quienes practican el mejoramiento de la calidad consideran que el punto de partida es el enfoque en el cliente que es, en realidad, la razón de ser de la filosofía de la calidad.³³ Debido a que la función de mercadotecnia es el principal punto de contacto con el cliente, debe ejercer una función importante. Necesitan identificar lo que éste quiere de un bien o servicio que ofrece la compañía, lo que ésta les brinda en realidad y la brecha entre lo que los clientes quieren y lo que obtienen, que podría denominarse como espacio de calidad. Luego, junto con las funciones de la compañía, necesitan formular un plan para cerrar el espacio de calidad.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y EL ORIGEN DE LOS DEFECTOS Uno de los sellos distintivos de la metodología Six Sigma para mejorar la calidad es identificar los distintos procesos repetitivos que pueden mejorarse, objetivo que normalmente se logra mediante la metodología de flujogramas para dividir una operación en sus partes constituyentes. Por lo tanto, como se observa en Estrategia en acción 4.3, para mejorar su escáner Lightspeed TC, los ingenieros de GE desarmaron el aparato en sus componentes básicos e intentaron mejorar la confiabilidad de cada uno de ellos a través de un análisis detallado paso a paso.

Las metodologías de mejoramiento de la calidad destacan la necesidad de identificar los defectos que aparecen en los procesos, rastrearlos hasta su origen y corregirlos para que no se repitan. En general, la gerencia de producción y materiales es la principal responsable de esta tarea.

Para encontrar los defectos, Deming recomendaba el uso de procedimientos estadísticos para detectar variaciones en la calidad de los bienes o servicios, pues las consideraba enemigas de la calidad.³⁴ En gran medida, la metodología Six Sigma se basa en el análisis estadístico de la variación. Una vez que ésta se ha detectado, se debe rastrear hasta su origen y eliminarse. Una técnica de mucha ayuda para rastrear los defectos hasta su origen es reducir el tamaño de los lotes de productos fabricados. Cuando hay poca producción, los defectos aparecen de inmediato y se pueden rastrear con rapidez hasta su origen a fin de atacarlos. La reducción del tamaño de los lotes implica también que cuando se fabrican productos defectuosos, la cantidad no es grande y el desperdicio es menor. Las técnicas de manufactura flexible se pueden utilizar para reducir el tamaño de los lotes sin que aumenten los costos. Como consecuencia, la adopción de las técnicas de manufactura flexible es un aspecto importante de un programa TQM.

Los sistemas de inventario JIT también son una parte relevante. Cuando se emplea este sistema, las partes defectuosas entran de inmediato en el proceso de fabricación, esto es, no se almacenan meses antes de ser utilizadas. Por consiguiente, los insumos defectuosos se detectan de inmediato, el problema se rastrea hasta la fuente de abastecimiento y se corrige antes de que se produzcan más partes defectuosas. En los sistemas más tradicionales, la práctica de almacenar las partes durante cierto tiempo antes de su uso puede significar que un proveedor envíe muchas partes defectuosas antes de que pasen al proceso de revisión.

ENCONTRAR FORMAS PARA MEDIR LA CALIDAD Otro imperativo de cualquier programa de mejoramiento de la calidad es crear una serie de parámetros que pueda emplearse para medir la calidad. Esto es relativamente sencillo en las compañías manufactureras en las que la calidad se mide a través de criterios como defectos por millón de partes. En las empresas de servicios suele ser más difícil aunque, con un poco de creatividad, se puede llevar a cabo. Por ejemplo, uno de los parámetros que utiliza Florida Power & Light para medir la calidad son los errores en la lectura de medidores al mes. Otro es la frecuencia y duración de los apagones. L. L. Bean, el comercializador minorista por correo de equipo de campismo de Freeport, Maine, utiliza el porcentaje de pedidos surtidos correctamente como una de sus medidas de calidad. En algunos bancos, las medidas clave son la cantidad de deserción de clientes por año y el número de errores en los estados de cuenta por cada mil clientes. Los

temas comunes de estos ejemplos es que en ellos se trata de identificar qué significa la calidad desde el punto de vista de un cliente y diseñar un método para medirla.

DETERMINACIÓN DE METAS Y CREACIÓN DE INCENTIVOS Luego de diseñar un parámetro, el siguiente paso es establecer una meta de calidad que sea un desafío y crear incentivos para alcanzarla. Nuevamente, Xerox ofrece un ejemplo. Cuando introdujo su programa TQM, su objetivo inicial fue reducir las partes defectuosas de 25 000 por millón a 1 000 por millón. Con los programas Six Sigma la meta es 3.4 defectos por cada millón de unidades. Una forma de crear incentivos para lograr dicha meta es relacionarla con recompensas, como el pago de bonos y oportunidades de promoción. Por lo tanto, en las compañías que han implantado equipos autodirigidos, el pago del bono a los miembros de éstos se determina en parte por su capacidad de alcanzar metas de calidad. Fijar metas y crear incentivos son tareas importantes de la administración superior.

SOLICITAR INFORMACIÓN A LOS EMPLEADOS Los empleados pueden ser una fuente vital de información acerca de las causas de la baja calidad. Por consiguiente, se debe establecer una estructura a fin de solicitarles sugerencias para el mejoramiento. Muchas veces se emplean círculos de calidad, es decir, juntas de grupos de empleados para alcanzar esta meta. Otras compañías usan equipos autoadministrados como foros de discusión para recabar ideas sobre mejoramiento de la calidad. Cualquiera que sea el método que se utilice, la solicitud de información a los empleados requiere que la administración esté abierta a recibir y tomar acciones respecto de las malas noticias y críticas que el personal le presente. Según Deming, un problema con la administración en Estados Unidos es que ha aumentado la aplicación de la vieja práctica medieval de “acabar con el portador de las malas noticias”. Sin embargo, sostiene que los administradores comprometidos con el concepto de calidad deben reconocer que, desde el punto de vista de la información, las malas noticias son una mina de oro.³⁵

GENERAR RELACIONES A LARGO PLAZO CON LOS PROVEEDORES Una fuente importante de productos terminados de mala calidad son los componentes defectuosos. Para reducir este problema, las compañías deben trabajar con los proveedores para mejorar la calidad de las partes que reciben. La principal responsabilidad de esta área recae en la función de la administración de materiales, la cual interactúa con los proveedores.

Para implantar los sistemas JIT con los proveedores y conseguir que éstos adopten programas de mejoramiento de la calidad, es necesario aplicar dos medidas. La primera es que se tiene que reducir la cantidad de proveedores a proporciones manejables. La segunda es que la compañía debe comprometerse a generar una relación de cooperación a largo plazo con ellos. Pedirles que inviertan en programas de mejoramiento de la calidad y JIT es demandarles que hagan más inversiones que los aten a la compañía. Por ejemplo, para implantar totalmente el sistema JIT se le puede pedir a un proveedor que reubique sus instalaciones fabriles y que las instale cerca de la planta de ensamble de la compañía. Es probable que los proveedores duden en hacer una inversión de esta magnitud a menos que sientan que la compañía se compromete a establecer una relación de largo plazo con ellos.

DISEÑO PARA FACILITAR LA MANUFACTURA Mientras más pasos de ensamblaje requiera un producto, mayor es la posibilidad de cometer errores. Por lo tanto, diseñarlos con menos partes facilita el ensamble y da como resultado menos defectos. Los departamentos de investigación y desarrollo y manufactura tienen que participar en el diseño de productos fáciles de fabricar.

ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS ENTRE FUNCIONES La implantación de metodologías de mejoramiento de la calidad requiere del compromiso de toda la organización y de la cooperación sustancial entre las funciones. La función de investigación y desarrollo tiene que cooperar

con la de producción en el diseño de productos fáciles de fabricar, la de mercadotecnia tiene que colaborar con las anteriores para poder tomar medidas sobre los problemas de los clientes que se detecten, la administración de recursos humanos tiene que asistir a las demás funciones a fin de idear programas adecuados de capacitación en la calidad y así sucesivamente. En el capítulo 12 se explora el tema de la cooperación entre las unidades de una compañía. Lo que aquí debe destacarse es que en última instancia es responsabilidad de la administración de nivel superior asegurar que se concrete esa colaboración. En Estrategia en acción 4.4 se describen los esfuerzos de una compañía de servicio para poner en práctica programas de mejoramiento de la calidad y los beneficios que se obtuvieron.

● **Mejoramiento de la calidad como excelencia**

Como se mencionó en el capítulo 3, un producto es un conjunto de atributos diferentes, y uno de los más importantes es la confiabilidad. Los productos también se pueden *diferenciar* por atributos que colectivamente definen su excelencia; éstos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad y estilo. Además, una compañía puede crear calidad como excelencia si otorga prioridad a ciertos atributos del servicio, como facilitar los pedidos, pronta entrega, fácil instalación, disponibilidad del cliente para la capacitación y asesoría y servicios de mantenimiento. Por ejemplo, Dell Computer se diferencia en la facilidad para realizar los pedidos (vía internet), pronta entrega, fácil instalación, la disponibilidad del cliente para la capacitación y asesoría, y los servicios de mantenimiento. La diferenciación también se puede basar en los atributos de los empleados con quienes los clientes interac-

Estrategia en acción

4.4

Six Sigma en Mount Carmel Health

Después de que General Electric enseñó el camino, muchas organizaciones de atención médica han adoptado el método Six Sigma u otras herramientas semejantes como una forma de mejorar la calidad de sus ofertas de servicios. Una de ellas es Mount Carmel Health, un prestador de servicios médicos. La empresa implantó el programa después de mostrar mal desempeño financiero en 2000. Se aplicó a finales de ese año y a principios de 2001, 44 empleados habían sido entrenados en los principios de Six Sigma. Estos “cinturones negros” fueron retirados de sus puestos originales y no se les substituyó. Durante la segunda mitad de 2001 dirigían aproximadamente seis proyectos en diferentes etapas de implantación.

Uno de los primeros proyectos se enfocó en un problema sencillo y común entre los prestadores de atención médica: reembolso oportuno y preciso de los costos. La empresa descubrió que perdía grandes cantidades de ingresos potenciales de los programas Medicare dirigidos por el gobierno considerados como cuentas incobrables porque los administradores de la compañía rechazaban los cargos. De todas maneras, Mount Carmel no esperaba mucho de este negocio porque nunca había analizado por qué no se le abonaban los servicios que prestaba. Después de llevar a cabo un análisis detenido como

parte de un proyecto, Six Sigma descubrió que una parte importante de los rechazos se debían a la codificación incorrecta de los informes que se enviaban a Medicare. El equipo Six Sigma calculó que si los informes se codificaban bien, es decir, si se cometían menos errores en la producción de los formularios, el ingreso anual aumentaría cerca de 300 000 dólares, por lo que diseñaron mejores procesos para codificarlos y así reducir la tasa de error. El resultado fue que el ingreso neto subió más de 800 000 dólares. Parecía que el mejoramiento del proceso de codificación para este parámetro mejoró los informes de muchos otros y generó una tasa de reembolso mucho mayor que la prevista.

Otro ejemplo: mediante el examen de un diagrama de flujo del proceso, los empleados de la empresa mejoraron la atención a pacientes con escáneres TC de 1.8 a 2.7 pacientes por hora, lo cual produjo un ingreso neto anual de 2.4 millones de dólares por escáner. El tiempo de espera de un paciente para tener acceso a un escáner se redujo de tres semanas a uno o dos días, lo cual mejoró mucho la capacidad de respuesta hacia el cliente.

En 2005 Mount Carmel tenía más de 550 proyectos Six Sigma de mejoramiento de la calidad concluidos o en proceso. La organización calcula que desde que inició el proceso en julio de 2000, ha reducido los costos en aproximadamente 63 millones de dólares.^c

TABLA 4.3

Atributos asociados con la oferta de un producto

Atributos del producto	Atributos de los servicios	Atributos del personal asociado
Forma	Facilidad de pedido	Competencia
Características	Entrega	Cortesía
Desempeño	Instalación	Credibilidad
Durabilidad	Capacitación de los clientes	Confiabilidad
Confiabilidad	Asesoría a los clientes	Capacidad de respuesta
Estilo	Mantenimiento y reparación	Comunicación

túan cuando realizan la compra de un producto, como competencia, cortesía, credibilidad, respuesta y comunicación. Por ejemplo, la reputación del servicio de calidad de Singapore Airlines es excelente, principalmente porque los pasajeros perciben a los sobrecargos como competentes, amables y que responden a sus necesidades. Por lo tanto, se puede hablar de los atributos del producto, del servicio y del personal relacionados con la oferta de producto de una compañía (vea la tabla 4.3).

Para considerar que un producto se encuentra en un nivel elevado en la dimensión de excelencia, la oferta de producto de una compañía debe ser considerada superior a la de sus rivales. Para lograr una percepción de alta calidad en cualquiera de sus atributos, se requiere que los administradores tomen medidas específicas. Primero, es importante que recaben información de mercadotecnia en la que se indique cuál de dichos atributos es el más importante para los clientes. Por ejemplo, los consumidores de computadoras personales pueden clasificar en un nivel secundario la durabilidad porque esperan que sus PC se vuelvan obsoletas en tres años debido a los avances tecnológicos, pero califican en un lugar elevado las características y el desempeño. De igual modo, un fácil pedido y la pronta entrega pueden ser atributos muy importantes para los clientes de vendedores de libros en línea (como Amazon.com), mientras que la capacitación y asesoría pueden ser características muy importantes para quienes compran programas de cómputo comercial complejos para manejar su relación con los proveedores.

Segundo, en cuanto la compañía identifica los atributos que son importantes para los clientes, tiene que diseñar sus productos y los servicios relacionados a fin de que tengan incorporados dichos atributos, por lo cual es necesario que su personal esté capacitado para otorgar prioridad a los atributos correctos. Lo anterior requiere de una estrecha coordinación entre mercadotecnia y desarrollo del producto (el tema de la siguiente sección) y la participación de la función del administrador de recursos humanos en la selección y capacitación de los empleados.

Tercero, la compañía debe decidir cuál de los atributos importantes va a promover y cómo posicionarlos mejor en la mente de los consumidores, es decir, cómo diseñar el mensaje de mercadotecnia para que genere una imagen sólida en la mente de los clientes.³⁶ En este punto, es importante reconocer que aun cuando un producto podría diferenciarse con base en los seis atributos, incluirlos a todos en los mensajes de la compañía puede generar una comunicación mal enfocada. Muchos expertos en mercadotecnia apoyan la promoción de sólo uno o dos atributos centrales. Por ejemplo, en sus mensajes de mercadotecnia Volvo siempre hace hincapié en la seguridad y durabilidad de sus vehículos, lo cual ha generado en la mente de los consumidores (respaldada por el diseño del producto) la percepción de que sus automóviles son seguros y duraderos. Los productos Volvo también son muy confiables y de alto rendimiento, pero la compañía no hace hincapié en estos atributos.

Porsche, por el contrario, se enfoca en el desempeño y estilo; por lo tanto, sus automóviles se posicionan de manera diferente en la mente de los consumidores. Ambos se consideran productos de alta calidad porque tienen atributos superiores, aunque los que las compañías han elegido como centrales son muy diferentes. Se distinguen de los automóviles promedio en diferentes formas.

Por último, se debe reconocer que la competencia no paraliza, sino que produce un mejoramiento continuo de los atributos de los productos y con frecuencia el desarrollo de atributos de nuevos productos. Este comportamiento es obvio en industrias de alta tecnología que se desarrollan rápidamente, en las que los atributos de los productos que hace unos años se consideraban de vanguardia ahora son obsoletos. Sin embargo, el mismo proceso también funciona en industrias más estables. Por ejemplo, la rápida difusión de los hornos de microondas en la década de 1980 obligó a muchas empresas a crear nuevos atributos para sus alimentos congelados: debían mantener su textura y consistencia mientras se cocinaban en el microondas. Un producto no podía considerarse de alta calidad a menos que se elaborase de esa manera. Esto habla de la importancia de tener una función de investigación y desarrollo fuerte que pueda trabajar en conjunto con mercadotecnia y manufactura para actualizar continuamente la calidad de los atributos diseñados en las propuestas de producto de la compañía. En la siguiente sección se explica la forma en que se logra este objetivo.

La innovación superior

En muchas formas, la generación de competencias distintivas que dan como resultado la innovación es la fuente más importante de ventaja competitiva. Ello se debe a que la innovación puede generar productos nuevos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, puede mejorar la calidad (atributos) de los productos que ya existen o reducir los costos de fabricación de los bienes que los clientes desean. Por lo tanto, la capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios innovadores da a una compañía una mayor ventaja competitiva que le permite 1) diferenciar sus productos y cobrar un sobreprecio, y 2) reducir su estructura de costos por debajo de la de sus rivales. Sin embargo, los competidores intentan imitar las innovaciones exitosas y con frecuencia lo consiguen. Por ello, para mantener una ventaja competitiva es necesario revitalizar el compromiso continuo con la innovación.

Robert Cooper se dio cuenta de que los lanzamientos exitosos de productos nuevos son los principales impulsores de la rentabilidad superior. En un estudio que versó sobre más de doscientas introducciones de productos nuevos descubrió que de los clasificados como éxitos, aproximadamente 50% obtiene un rendimiento sobre la inversión de más de 33%, la mitad de ellos tiene un periodo de retorno de la inversión de dos años o menos, y la otra mitad logra una participación de mercado de más de 35%.³⁷ Muchas compañías han establecido un exitoso historial de innovación. Entre ellas se encuentra DuPont, que ha generado un flujo constante de innovaciones como el celofán, nylon, freón y teflón; Sony con sus éxitos como el *walkman*, el disco compacto y PlayStation; Nokia, que es líder en el desarrollo de teléfonos inalámbricos; Pfizer, una compañía farmacéutica que en la década de 1990 y a principios del siglo XXI produjo ocho medicamentos exitosos; 3M, que aplicó su competencia básica en cintas y adhesivos para desarrollar una amplia variedad de productos nuevos; Intel, que constantemente ha sido líder en el desarrollo de microprocesadores de innovación para computadoras personales, y Cisco Systems, cuyas innovaciones ayudaron a forjar el camino para el rápido crecimiento de internet.

- **La elevada tasa de fracaso de la innovación** A pesar de que la promoción de las innovaciones puede ser una fuente de ventajas competitivas, la tasa de fracaso de productos innovadores es alta. Un estudio sobre el desarrollo de productos en las industrias química, farmacéutica, petrolera y electrónica indica que

sólo alrededor de 20% de los principales productos de investigación y desarrollo dio como resultado un producto o proceso comercialmente exitoso.³⁸ Una profunda investigación de caso sobre el desarrollo de productos de tres compañías (una química y dos farmacéuticas) informó que cerca de 60% de los proyectos de investigación y desarrollo se concretaron, 30% se comercializó y sólo 12% generó una ganancia mayor al costo de capital que debió afrontar la compañía.³⁹ En un estudio semejante se llegó a la conclusión de que uno de cada nueve proyectos principales de investigación y desarrollo, esto es, 11%, dio como resultado productos comercialmente exitosos.⁴⁰ En suma, la evidencia sugiere que sólo de 10 a 20% de los principales proyectos de investigación y desarrollo concluyen con un producto comercialmente exitoso. Los fracasos de productos con buena publicidad incluyen el asistente digital personal Newton, de Apple Computer; el formato Betamax, de Sony, en el mercado de grabadoras y reproductoras de video, y la consola del videojuegos Dreamcast de Sega. A pesar de las muchas explicaciones que se dan sobre el fracaso económico de tantos productos nuevos, cinco de ellas aparecen en la mayoría de los casos: incertidumbre, mala comercialización, mala estrategia de posicionamiento, miopía tecnológica y lentitud para salir al mercado.⁴¹

INCERTIDUMBRE El desarrollo de un producto nuevo es un proceso intrínsecamente riesgoso. Requiere poner a prueba una hipótesis cuya respuesta es imposible de saber antes de introducirse en el mercado: ¿se satisface una necesidad del cliente? ¿Hay suficiente demanda en el mercado para esta nueva tecnología? A pesar de que una investigación de mercado adecuada disminuye la incertidumbre sobre la probable demanda futura de una nueva tecnología, no siempre se puede eliminar, por lo que debe esperarse cierta tasa de fracaso.

La tasa de fracaso es superior en el caso de las innovaciones cuánticas de productos que en el de las innovaciones graduales. Una **innovación cuántica** representa una separación radical de la tecnología existente, la introducción de algo nuevo para el mundo. El desarrollo de internet se puede considerar una innovación cuántica en la tecnología de las comunicaciones. Otras innovaciones de este tipo incluyen el desarrollo de la primera fotocopiadora de Xerox, los primeros lentes de contacto de Bausch and Lomb y el primer microprocesador de Intel en 1971. La **innovación gradual** implica una ampliación de la tecnología existente. Por ejemplo, el microprocesador Pentium Pro, de Intel, es una innovación gradual del producto porque se construye a partir de la arquitectura del procesador existente de la serie X86 de Intel. La incertidumbre sobre la futura demanda de un producto nuevo es mayor si éste representa una innovación cuántica nueva para el mundo que si se trata de una innovación gradual diseñada para sustituir un producto establecido cuyo perfil de demanda es muy conocido. Por consiguiente, la tasa de fracaso suele ser mayor en el caso de las innovaciones cuánticas.

MALA COMERCIALIZACIÓN Un segundo motivo que con frecuencia se menciona para explicar la elevada tasa de fracasos en la introducción de productos nuevos es la **mala comercialización**, algo que ocurre cuando existe una demanda definida de los clientes por un producto nuevo, pero éste no se adapta a sus necesidades debido a factores como un diseño deficiente o una baja calidad. Por ejemplo, el fracaso de las ventas de muchas de las primeras computadoras personales se debió a que los clientes necesitaban tener conocimientos de programación para usarlas. Steve Jobs, de Apple Computer, comprendió que si la tecnología se volvía accesible para los usuarios (si podían hacerla *comercial*), tendría un mercado inmenso. Por consiguiente, a las computadoras personales originales que comercializó Apple se les realizaron pocas incorporaciones tecnológicas radicalmente nuevas, pero se puso la tecnología existente al alcance de la persona promedio. Paradójicamente, el fracaso de Apple Computer cuando intentó establecer un mercado para el Newton, un sistema digital, personal y portátil que la empresa introdujo en el verano de 1993, puede atribuirse

a la mala comercialización de una tecnología potencialmente atractiva. Apple pronosticó un mercado de 1 000 millones de dólares para el Newton, pero la función de ventas no logró materializarlo cuando fue evidente que el programa de escritura a mano del nuevo producto, atributo que Apple decidió destacar en sus promociones de mercadotecnia, no identificaba bien los mensajes escritos en la pantalla del Newton.

MALA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO La mala estrategia de posicionamiento se produce cuando una compañía introduce un nuevo producto potencialmente atractivo, pero la función de ventas no materializa la oportunidad debido a una mala posición en el mercado. La **estrategia de posicionamiento** es el conjunto específico de opciones que adopta una compañía para un producto en cuatro dimensiones importantes de mercadotecnia: precio, distribución, promoción y publicidad, y características. Además de la baja calidad del producto, otro motivo del fracaso del Newton fue una mala estrategia de posicionamiento. El Newton se introdujo a un precio inicial tan elevado (casi 1 000 dólares) que tal vez se hubiera vendido poco aun si la comercialización de la tecnología hubiese sido la adecuada.

MIOPÍA TECNOLÓGICA Otro motivo por el que la introducción de muchos productos nuevos fracasa se debe a que, con frecuencia, las compañías cometen el error de comercializar una tecnología para la que no hay suficiente demanda. La **miopía tecnológica** ocurre cuando una compañía se deja llevar por la magia de una tecnología nueva y no estudia si hay demanda del producto. Este problema pudo haber sido un factor del fracaso de la computadora de escritorio introducida por NeXT a finales de la década de 1980 (NeXT fue creada por Steve Jobs, fundador de Apple Computer). A nivel tecnológico, las máquinas de NeXT estaban claramente adelantadas a su época con un programa avanzado y herramientas de computación que no se incorporarían en la mayoría de las PC ni siquiera en la década siguiente. Sin embargo, la aceptación de los clientes fue muy lenta, sobre todo debido a la falta absoluta de programas de aplicaciones como los de hojas de cálculo y procesamiento de textos para correr en las máquinas. La administración en NeXT se entusiasmó tanto con la tecnología incorporada a su nueva computadora que pasó por alto esta realidad básica del mercado. Después de varios años de ventas mínimas, a la larga NeXT retiró las máquinas del mercado. Resulta irónico que la compañía haya sido adquirida por Apple Computer y en 2001 una nueva versión del sistema operativo NeXT, conocido como OS X, se convirtió en el sistema operativo de las computadoras de Apple.

LENTITUD PARA SALIR AL MERCADO Por último, las compañías fracasan cuando tardan en sacar sus productos al mercado. Mientras más tiempo pase entre el desarrollo inicial y la comercialización final, es decir, cuanto mayor sea el tiempo del ciclo, más probable es que otra empresa salga antes al mercado y gane la ventaja de ser la primera.⁴² Por mucho, los innovadores lentos actualizan sus productos con menos frecuencia que los rápidos. Como consecuencia, se pueden percibir como rezagados técnicos en relación con su competencia. En la industria del automóvil, General Motors ha sufrido las secuelas de ser un innovador lento. Su ciclo de desarrollo de productos ha sido de cinco años, comparado con el de dos o tres de Honda, Toyota y Mazda y de tres a cuatro años de Ford. Debido a que los automóviles de GM están basados en una tecnología y conceptos de diseño de cinco años, cuando salen al mercado ya están pasados de moda.

● Desarrollo de capacidades de innovación

Las compañías pueden adoptar varias medidas para generar competencia en la innovación y evitar el fracaso. Seis medidas importantes son: 1) desarrollar capacidades para la investigación científica básica y aplicada, 2) preparar un buen proceso para seleccionar y administrar proyectos, 3) lograr la integración estrecha entre funciones, 4) armar equipos de desarrollo de productos, 5) implantar procesos de desarrollo parcialmente paralelos y 6) aprender de la experiencia.⁴³

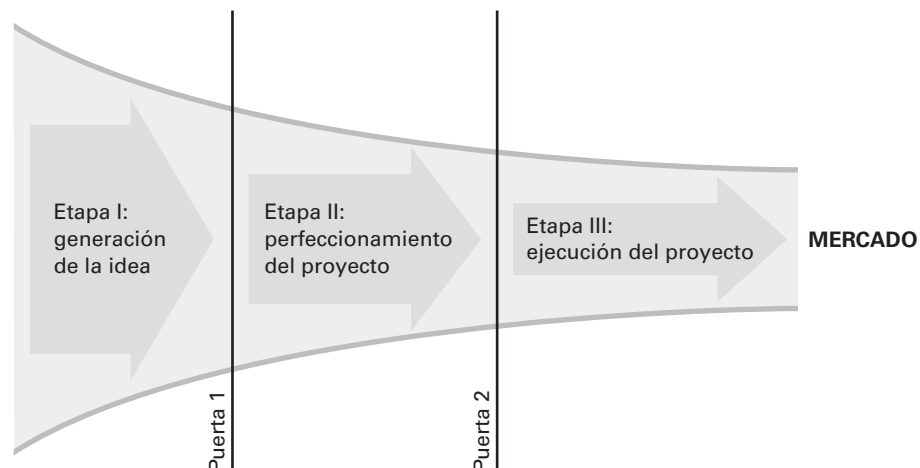
CAPACIDADES PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA Y APLICADA La construcción de capacidades para la investigación básica y aplicada obliga a contratar científicos investigadores e ingenieros y a establecer un ambiente laboral que estimule la creatividad. En la medida que las empresas consiguen esto, incrementan su *capacidad de absorción*, la cual, como se explica en el capítulo 3, es la capacidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y emplear conocimientos nuevos. Varias compañías intentaron lograr este objetivo mediante la construcción de instalaciones de investigación tipo universitarias en las que se concede tiempo a científicos e ingenieros para trabajar en sus propios proyectos de investigación, además de aquellos que están vinculados directamente con la investigación continua de la compañía. Por ejemplo, los laboratorios de Hewlett-Packard están abiertos las veinticuatro horas del día para los ingenieros. La empresa incluso alienta a sus investigadores corporativos a dedicar 10% del tiempo de la compañía a explorar sus propias ideas y no los sancionan si fracasan. 3M permite a los suyos dedicar 15% de la semana laboral a la investigación de cualquier tema que les interese, siempre y cuando se vislumbre una recompensa potencial para la compañía. El resultado más famoso de esta política son los omnipresentes Post-it, cuya idea surgió del deseo de un investigador de encontrar una forma de mantener en su libro de himnos un separador que no se cayera. Los Post-it son ahora un negocio importante para 3M, con ingresos anuales de casi 300 millones de dólares. Google adoptó esta filosofía y permite a sus ingenieros dedicar 20% de su tiempo laboral a proyectos de su elección que no son parte de su actividad principal. Entre los productos que se obtuvieron de este proceso se destacan Google News y Google Earth.

SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS La administración de proyectos implica el manejo general del proceso de innovación, desde la generación del concepto original y su desarrollo hasta la producción final y el embarque. La administración de proyectos requiere de tres habilidades importantes: capacidad para generar la mayor cantidad de buenas ideas posible, capacidad para seleccionar entre los proyectos que compiten en una etapa de desarrollo inicial para que los más promisorios reciban fondos y se descarten los fracasos potenciales costosos y capacidad para minimizar el tiempo para llegar al mercado. El concepto del embudo de desarrollo, dividido en tres etapas, es un resumen que implica la generación de estas capacidades (vea figura 4.7).⁴⁴

El objetivo en la etapa I es ensanchar la boquilla del embudo para estimular la mayor cantidad de ideas posibles. Para este fin, la compañía debe obtener información de todas las funciones, así como de los clientes, competidores y proveedores. El embudo se angosta en la puerta 1. En este punto un equipo formado por administradores de diversas funciones que no participaron en el desarrollo del concepto original revisa sus bases. Los conceptos que están listos para continuar pasan a la etapa II, en la que se resuelven los detalles de la

FIGURA 4.7

Embudo del desarrollo



propuesta original. Cabe señalar que la puerta 1 no es un punto en el que se evalúa si se debe seguir o detenerse. En este filtro se regresan las ideas que requieren un mayor desarrollo del concepto y después se reenvían para su presentación.

Durante la etapa II, que por lo general dura uno o dos meses, los datos y la información de la etapa I se vacían en un formato que permite a los administradores de niveles superiores evaluar los proyectos propuestos frente a los que compiten. Por lo general, esto requiere el desarrollo de un plan cuidadoso del proyecto, con detalles del mercado objetivo propuesto, la participación de mercado que se desea obtener, ingresos probables, costos de desarrollo, costos de producción, hitos clave, etc. El siguiente punto de selección importante, la puerta 2, es un punto de evaluación para seguir o detenerse. Los administradores de niveles superiores revisan los proyectos en consideración, seleccionan los que es probable que generen beneficios para la organización y hacen lo más conveniente desde una perspectiva estratégica de acuerdo con las metas a largo plazo de la compañía. El principal objetivo es elegir los proyectos cuya terminación exitosa ayude a mantener o generar una ventaja competitiva para la compañía. Un objetivo relacionado es garantizar que la compañía no gaste sus escasos recursos de capital y humanos tan a la ligera en demasiados proyectos, sino que los concentre en los proyectos con probabilidad de éxito y ganancias potenciales más atractivas. Cualquier proyecto que sea aprobado para seguir adelante en esta etapa contará con fondos y personal, con la expectativa de que se llevará a cabo hasta su introducción en el mercado. En la etapa III, un equipo multifuncional de desarrollo de productos ejecuta la propuesta de desarrollo del proyecto.

INTEGRACIÓN ENTRE FUNCIONES La estrecha integración entre las funciones de investigación y desarrollo, producción y mercadotecnia puede ayudar a que una compañía se asegure de que:

1. Los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo de acuerdo con las necesidades de los clientes.
2. El diseño de los productos nuevos sea fácil de fabricar.
3. Se tengan bajo control los costos de desarrollo.
4. Se minimice el tiempo de llegada al mercado.
5. Se logre integrar las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia para garantizar que los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo según las necesidades de los clientes.

Los clientes de una compañía pueden ser su principal fuente de ideas de productos nuevos. La detección de las necesidades de los clientes (en especial las que no se satisfacen) determina el contexto en el que tiene lugar la innovación exitosa del producto. Debido a que la función de mercadotecnia es el punto de contacto con los clientes, puede proporcionar información valiosa. Asimismo, si se desea comercializar correctamente un producto nuevo es fundamental integrar las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia. De lo contrario, la compañía corre el riesgo de desarrollar productos con demanda escasa o nula.

El caso de Techsonic Industries muestra los beneficios de integrar las funciones de investigación y desarrollo y de mercadotecnia. Esta compañía fabrica buscadores de profundidad, dispositivos electrónicos que utilizan los pescadores para medir la profundidad de las aguas debajo de un bote y rastrear a su presa. Techsonic tenía ya nueve fracasos en fila de productos nuevos cuando decidió encuestar a personas dedicadas a la pesca deportiva para identificar qué necesitaban. La empresa descubrió una necesidad no satisfecha de un buscador de profundidad con un manómetro que pudiera leerse al pleno rayo del sol y eso fue lo que produjo. Al año de que el buscador de profundidad de 250 dólares llegó al mercado, las ventas de la empresa se triplicaron hasta llegar a 80 millones de dólares y su participación de mercado aumentó a 40%.⁴⁵

La integración entre las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia puede ayudar a que una compañía garantice que los productos están diseñados pensando en los

requerimientos de manufactura. El diseño de manufactura reduce los costos de fabricación y deja menos espacio para los errores, por lo que los costos disminuyen y la calidad del producto aumenta. Esta integración ayuda a reducir los costos de desarrollo y acelera la llegada de los productos al mercado. Dada la tecnología existente, si un producto nuevo se diseñara sin tomar en cuenta las capacidades de manufactura, sería sumamente difícil fabricarlo. En ese caso, el producto tendría que rediseñarse, lo que aumentaría de manera considerable los costos de desarrollo en general y el tiempo de llegada al mercado. Por ejemplo, realizar cambios de diseño durante la planeación del producto podría aumentar en 50% los costos de desarrollo y agregar 25% más del tiempo que se requiere para llevar el producto al mercado.⁴⁶ Asimismo, muchas innovaciones cuánticas de productos requieren de nuevos procesos para su fabricación, lo que hace aún más importante la integración estrecha entre las funciones de investigación y desarrollo y producción, ya que para reducir el tiempo de llegada al mercado y los costos de desarrollo, quizá se requiera la generación simultánea de productos y procesos nuevos.⁴⁷

EQUIPOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Una de las mejores formas de lograr la integración entre funciones es establecer equipos multifuncionales de desarrollo de productos compuestos por representantes de investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción. El objetivo de tales equipos debe ser tomar un proyecto de desarrollo de productos desde el punto inicial del concepto hasta su introducción en el mercado. Parece importante contar con cierto número de atributos a fin de que un equipo de desarrollo de productos funcione con eficacia y supere las dificultades durante el desarrollo.⁴⁸

En primer lugar, un **administrador de proyectos de peso** (con elevado estatus y el poder y autoridad que se requieren para obtener los recursos financieros y humanos que el equipo necesita para operar) debe dirigir al equipo y dedicarse principalmente, si no es que por completo, al proyecto. El líder debe creer en el proyecto (un campeón), debe tener capacidad para integrar las perspectivas de diferentes funciones y ayudar al personal de diferentes áreas a trabajar juntos por una meta en común. Asimismo, el líder debe ser el defensor del equipo ante la administración de nivel superior.

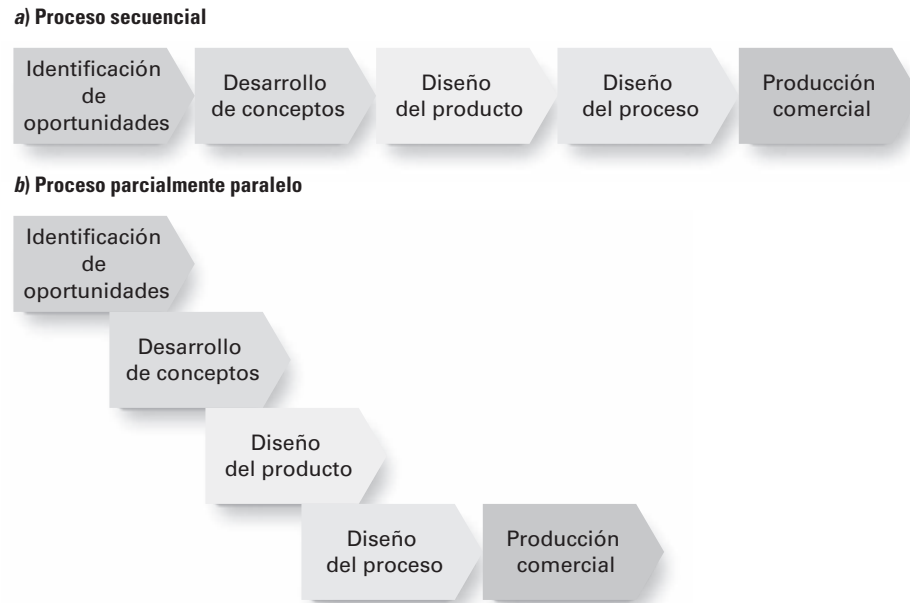
En segundo lugar, el equipo debe estar compuesto por al menos un miembro de cada función clave. Los miembros del equipo deben tener ciertos atributos, por ejemplo, capacidad para contribuir a la experiencia funcional, que sobresalgan en su función, voluntad de compartir la responsabilidad sobre los resultados del equipo y capacidad para dejar a un lado el apoyo funcional. Por lo general, es mejor si los miembros del equipo central se dedican totalmente al proyecto. Con ello aseguran su concentración en él y no en el trabajo cotidiano de sus funciones.

En tercer lugar, los miembros del equipo deben estar físicamente cerca, pues ello crea una sensación de camaradería y facilita la comunicación. En cuarto lugar, el equipo debe tener un plan y objetivos claros, en particular respecto de las dificultades de desarrollo críticas y los presupuestos para el desarrollo. El equipo debe tener incentivos para lograr dichas metas, como pago de bonos, cuando logra solucionar dificultades importantes durante el desarrollo. En quinto lugar, cada equipo tiene que establecer sus propios procesos de comunicación y solución de conflictos. Por ejemplo, un equipo de desarrollo de productos de Quantum Corporation, fabricante californiano de unidades de disco para computadoras personales, instituyó la regla de que se tomarían todas las decisiones importantes y se resolverían los problemas en las juntas que se celebrarían cada lunes en la tarde. Esta simple regla ayudó a que el equipo cumpliera con las metas de desarrollo.⁴⁹

Por último, siempre existe el peligro de que el equipo de desarrollo de un producto nuevo genere sesgos cognoscitivos compartidos que provoquen falta de objetividad y compromiso emocional con un proyecto (vea en el capítulo 1 un análisis de los sesgos cognoscitivos).⁵⁰ Para evitar esta posibilidad, una buena idea es que personas externas reconocidas evalúen periódicamente el producto y decidan si su desarrollo debe continuar o no.

FIGURA 4.8

Procesos de desarrollo secuencial y parcialmente paralelo



PROCESOS DE DESARROLLO PARCIALMENTE PARALELOS Una forma en la que un equipo de desarrollo de productos puede comprimir el tiempo que emplea para desarrollar un producto y llevarlo al mercado es mediante el uso de un proceso de desarrollo parcialmente paralelo. Por tradición, los procesos de desarrollo de productos se organizan en forma secuencial, como se muestra en la figura 4.8a. El problema con este tipo de proceso es que el desarrollo de los productos continúa sin tomar en cuenta los aspectos de manufactura. Más importante aún, como el diseño básico de un producto se termina antes que el diseño de un proceso de fabricación y de producción comercial de gran alcance, no hay un sistema de advertencia inicial que indique la capacidad de manufactura. Como consecuencia, la compañía tal vez descubra que no puede fabricar el producto con eficiencia de costos y quizá tenga que rediseñarlo. Mientras el producto va hacia adelante y hacia atrás entre las etapas, el tiempo del ciclo se alarga.

Para resolver este problema, las compañías suelen utilizar un proceso semejante al que se presenta en la figura 4.8b. En el proceso de desarrollo parcialmente paralelo, las diversas etapas se empalman de tal modo que, por ejemplo, el trabajo comienza en el desarrollo del proceso de producción antes de que se termine el diseño del producto. Al reducir la necesidad de rediseños caros y consumidores de tiempo, dicho proceso puede disminuir de manera importante el plazo establecido para desarrollar un producto nuevo e introducirlo en el mercado.

Un ejemplo que puede tomarse en cuenta es lo ocurrido después de que Intel Corporation introdujo en 1986 su microprocesador 386. Varias compañías, entre ellas IBM y Compaq, competían por ser la primera en introducir una computadora personal basada en el 386. Compaq se adelantó seis meses a IBM y obtuvo una participación importante del mercado de alto poder, principalmente debido a que empleó un equipo multifuncional y un proceso parcialmente paralelo para desarrollar el producto. El equipo incluía ingenieros (investigación y desarrollo) y personal de mercadotecnia, producción y finanzas. Cada función trabajó en forma paralela, no secuencial. Mientras los ingenieros diseñaban el producto, el personal de producción preparaba las instalaciones de manufactura, el de mercadotecnia trabajaba en las campañas de distribución y planeación, y en finanzas se dedicaron a proporcionar los fondos para el proyecto.

APRENDER DE LA EXPERIENCIA La evidencia sugiere con claridad que desarrollar competencias en innovación requiere que los administradores aprendan de la experiencia que adquieren

durante el desarrollo del producto, y que incorporen las lecciones de éxitos y fracasos anteriores en los procesos de desarrollo de productos nuevos.⁵¹ Es más fácil decir esto que hacerlo. Para aprender, los administradores necesitan realizar un análisis objetivo del proyecto de desarrollo de un producto, identificar los factores del éxito y las causas fundamentales de los fracasos, y asignar recursos para resolver las fallas. Los líderes también necesitan reconocer sus propios errores para alentar a los demás a identificar en qué se equivocaron. En Estrategia en acción 4.5 se analiza cómo aprendió Corning de un error anterior para desarrollar un producto nuevo potencialmente prometedor.

El papel fundamental de las diversas funciones para lograr una innovación superior se resume en la tabla 4.4, en la cual se dejan en claro dos puntos. Primero, la administración de nivel superior debe ser la principal responsable de vigilar todo el proceso de desarrollo, esto implica administrar el embudo de desarrollo y facilitar la cooperación entre las funciones. Segundo, la eficacia de la función de investigación y desarrollo en la generación de productos y procesos nuevos depende de su capacidad de cooperación con las áreas de mercadotecnia y producción.

Estrategia en acción

4.5

Corning: aprendizaje a partir de fallas en la innovación

En 1998, Corning, en ese entonces el proveedor de cable de fibra óptica más grande del mundo, decidió diversificarse y participar en el desarrollo y fabricación de micromatrices de ADN (chips de ADN), que sirven para analizar el funcionamiento de los genes y son un recurso de investigación importante en el proceso de desarrollo de medicamentos. La empresa intentó desarrollar un chip de ADN que pudiera imprimir los 28 000 genes humanos en un conjunto de diapositivas. Para el año 2000, Corning había invertido más de 100 millones de dólares en el proyecto y sus primeros chips estaban en el mercado, pero el proyecto fracasó y en 2001 fue cancelado.

¿Qué salió mal? Corning entró tarde al mercado: un error fundamental. El mercado era dominado por Affymetrix, que había estado en el negocio desde principios de la década de 1990. Para el año 2000, los chips de ADN de Affymetrix eran el diseño dominante: los investigadores estaban familiarizados con ellos, funcionaban bien y pocas personas estaban dispuestas a probar los chips de un competidor no establecido. Corning entró tarde porque se apegó a procesos de innovación establecidos desde mucho antes, los cuales no eran completamente adecuados para las ciencias biológicas. En particular, los expertos internos de Corning en ciencias físicas insistieron en apegarse a rigurosos estándares de calidad que los clientes y los científicos sentían que eran más elevados que lo necesario. Resultó muy difícil alcanzar estos estándares

de calidad y como resultado se pospuso el lanzamiento del producto, lo cual dio tiempo a Affymetrix para consolidar su control del mercado. Además, Corning no proporcionó prototipos de sus chips a los clientes potenciales y, por lo tanto, no pudo incorporar algunas características cruciales que éstos deseaban.

Después de revisar este fracaso, Corning decidió que necesitaba incorporar a los clientes mucho antes en el proceso de desarrollo. Además, debía contratar más expertos externos si quería diversificarse en un área en la que carecía de competencias y permitirles participar más en el proceso de desarrollo.

No obstante, el proyecto no fue un fracaso total, porque a través de él Corning descubrió un mercado vivo y en crecimiento: el descubrimiento de medicamentos. Al combinar lo que había aprendido acerca del descubrimiento de medicamentos con otro negocio fallido, la fotónica, que manipula datos mediante ondas de luz, Corning creó un producto nuevo llamado Epic, una tecnología revolucionaria para probar medicamentos con ondas de luz en lugar de tintes fluorescentes (la práctica normal en la industria). Epic promete acelerar el proceso de prueba de los medicamentos potenciales y ahorrar a las empresas farmacéuticas recursos valiosos para investigación y desarrollo. A diferencia del proyecto de micromatrices de ADN, ha conseguido que 28 empresas farmacéuticas prueben Epic antes de concluir el desarrollo. Corning usó esta información para perfeccionar Epic. La compañía cree que, a final de cuentas, Epic puede generar 500 millones de dólares anuales.^f

TABLA 4.4

Papeles de las funciones para alcanzar una innovación superior

Función de creación de valor	Papeles principales
Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir todo el proyecto (es decir, dirigir la función de desarrollo) 2. Facilitar la cooperación entre funciones
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar con investigación y desarrollo en el diseño de productos fáciles de fabricar 2. Trabajar con investigación y desarrollo para desarrollar innovaciones de proceso
Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información del mercado a investigación y desarrollo 2. Trabajar con investigación y desarrollo para generar productos nuevos
Manejo de materiales	Sin responsabilidades importantes
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos productos y procesos 2. Cooperar con otras funciones, en particular mercadotecnia y manufactura, en el proceso de desarrollo
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar sistemas de información para coordinar el trabajo de desarrollo de productos entre funciones y en toda la compañía
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar científicos e ingenieros con talento

Mayor capacidad de respuesta hacia los clientes

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una compañía debe darles lo que quieren, cuando lo quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando en el proceso no comprometa su rentabilidad a largo plazo. La capacidad de respuesta hacia los clientes es un atributo de diferenciación importante que ayuda a generar lealtad a la marca. La sólida diferenciación del producto y la lealtad a la marca da a una compañía más opciones de fijación de precios: puede cobrar un sobreprecio por sus productos o conservarlos bajos para lograr un mayor volumen de ventas. Como quiera que sea, la compañía con mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes tendrá una ventaja competitiva si lo demás permanece igual.

Lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes significa darles más valor por su dinero. Por ello, las decisiones que se tomen para mejorar la eficiencia del proceso productivo de la compañía y la calidad de sus productos deben ser congruentes con este objetivo. Además, dar a los clientes lo que quieren requiere del desarrollo de nuevos productos con características novedosas. En otras palabras, lograr la eficiencia, calidad e innovación superior forma parte de una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes. Existen otros dos requisitos para alcanzar esta meta. El primero es que la compañía tiene que desarrollar capacidad para escuchar y enfocarse en sus clientes e investigar e identificar sus necesidades. El segundo es que debe buscar constantemente mejores formas de satisfacer dichas necesidades.

- **Enfoque en los clientes** Una compañía no puede tener capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes a menos que sepa cuáles son. Por lo tanto, el primer paso para crear una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes es motivar a la compañía para que se concentre en ellos. El significado de esa actitud es demostrar liderazgo, estructurar las actitudes de los empleados y utilizar mecanismos para atraer a los clientes hacia la compañía.

DEMOSTRAR LIDERAZGO El enfoque en los clientes debe empezar desde los niveles más altos de la organización. El compromiso con una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes

genera cambios de actitud en la compañía que finalmente sólo se pueden estructurar a través de un liderazgo sólido. Una declaración de misión que coloque a los clientes en primer lugar es una forma de enviar un mensaje claro a los empleados acerca del enfoque deseado. Otra ruta son las acciones de la administración superior. Por ejemplo, Tom Monaghan, fundador de Domino's Pizza, mantuvo un contacto cercano con el cliente pues visitaba la mayor cantidad de pizzerías posible a la semana, hacía entregas personalmente, insistía en que otros administradores de nivel superior hicieran lo mismo y comía en Domino's con regularidad.⁵²

MODELAR LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS El liderazgo por sí solo no es suficiente para lograr un enfoque superior en los clientes. Los empleados deben considerarlos como el centro de su actividad y deben estar capacitados para concentrarse en ellos, sea su función mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo o contabilidad. El objetivo debe ser que los empleados piensen como si fueran los clientes, es decir, que se pongan en sus zapatos. Entonces podrán identificar las formas de mejorar la calidad de la experiencia de un cliente con la compañía.

Para reforzar esta mentalidad, los sistemas de incentivos deben recompensar a los empleados por satisfacer a los clientes. Por ejemplo, a los administradores ejecutivos de la cadena hotelera Four Seasons, que se enorgullecen de su enfoque en los clientes, les gusta hablar sobre la historia de Roy Dymont, un portero de Toronto que se olvidó de meter en el taxi el maletín de un huésped cuando se fue del hotel. El portero llamó al huésped, un abogado de Washington D. C., y se enteró de que necesitaba desesperadamente su portafolio para una junta en la mañana. Dymont viajó en avión a Washington y lo devolvió sin pedir la aprobación de su jefe. En lugar de castigar a Dymont por cometer un error y no reportarse con la administración antes de viajar a Washington, Four Seasons respondió mediante el nombramiento de Dymont como el empleado del año.⁵³ Esta acción envió un mensaje poderoso a los empleados del Four Seasons acerca de la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes.

ATRAER LOS CLIENTES A LA COMPAÑÍA “Conozca a sus clientes” es una de las claves para lograr mayor capacidad de respuesta hacia ellos. Para conocerlos, no sólo se necesita que los empleados piensen como clientes, sino que también exige que escuchen lo que éstos tienen que decir y los atraigan de todas las formas posibles a la compañía. Aunque lo anterior no implica traerlos físicamente, sí quiere decir contar con su opinión mediante solicitudes de retroalimentación sobre los productos y servicios de la compañía, y crear sistemas de información que transmitan la retroalimentación a las personas adecuadas.

Un ejemplo son las ventas directas del comercializador minorista de ropa Lands' End. A través de su catálogo, de internet y de operadores de servicio telefónico, la empresa solicita comentarios de sus clientes respecto de la calidad de su ropa y el tipo de mercancía que debe ofrecer. En realidad, fue la insistencia de los clientes la que en primera instancia impulsó a la compañía a cambiarse al segmento de la ropa. Lands' End vendía equipo para veleros a través de catálogos con pedidos por correo. Sin embargo, recibió muchas solicitudes de sus clientes para que incluyera prendas de vestir y respondió mediante la expansión del catálogo para satisfacer esa necesidad. La ropa pronto se convirtió en el negocio principal y la empresa dejó a un lado el equipo para veleros. En la actualidad, la compañía presta especial atención a las peticiones de sus clientes. Los administradores reciben mensualmente una hoja impresa con sus peticiones y comentarios. Esta retroalimentación ayuda a que la compañía perfeccione la mercancía que vende. En realidad, muy a menudo introducen nuevas líneas de mercancía en respuesta a las peticiones de sus clientes.⁵⁴

- **Satisfacción de las necesidades de los clientes**

En el momento en que el enfoque en el cliente forme parte integral de la compañía, el siguiente requisito es satisfacer las necesidades identificadas. Como ya se mencionó, la eficiencia, calidad e innovación son competencias cruciales que ayudan a cumplir esta mi-

sión. Después, una compañía puede ofrecer un mayor nivel de satisfacción si diferencia sus productos mediante 1) la personalización, hasta donde sea posible, de los requisitos de cada uno de los clientes y 2) la reducción del tiempo que tarda en responder o satisfacer las necesidades.

PERSONALIZACIÓN Este requisito implica variar las características de un producto o servicio a fin de adecuarlas a las necesidades o gustos únicos de grupos de clientes o, en grado extremo, de clientes individuales. A pesar de que una personalización extensa puede elevar los costos, el desarrollo de tecnologías de fabricación flexibles permite incorporarla en los productos a un grado mayor que hace diez o 15 años sin sufrir un alza prohibitiva de la estructura de costos (sobre todo si las tecnologías de fabricación flexibles están vinculadas con sistemas de información basados en la red). Por ejemplo, los comercializadores minoristas en línea como Amazon.com utilizan tecnologías basadas en la red para desarrollar una página principal personalizada para cada usuario. Cuando un cliente entra en su sitio, recibe una lista de recomendaciones para comprar libros o música basada en un análisis de sus compras anteriores, una competencia poderosa que da a Amazon.com una ventaja competitiva.

La tendencia hacia la personalización ha fragmentado muchos mercados en nichos muy pequeños, en especial en mercados para clientes. Un ejemplo de esta fragmentación ocurrió en Japón a principio de la década de 1980, cuando Honda dominaba el mercado de las motocicletas. Yamaha, en segundo lugar, decidió tomar el liderazgo. Anunció la apertura de una fábrica nueva que, cuando operara a su capacidad total, la convertiría en el fabricante de motocicletas más grande del mundo. Honda respondió con la diversificación de su línea de productos e intensificó la introducción de productos nuevos. Al principio de lo que llegó a conocerse como “la guerra de las motocicletas”, Honda tenía 60 modelos en su línea de productos. Durante los 18 meses siguientes, aumentó a 113, personalizándolos para nichos más pequeños. Honda lo logró sin cargar un castigo de costo prohibitivo porque tenía una reconocida competencia en la fabricación flexible. La inundación de modelos personalizados de Honda alejó a Yamaha del mercado y le ganó su apuesta por desbancarla.⁵⁵

TIEMPO DE RESPUESTA Para dar a los clientes lo que quieren y cuando lo quieren se necesita velocidad de respuesta a sus demandas. A fin de obtener una ventaja competitiva, las compañías deben responder con rapidez a las demandas de los clientes, ya sea que se trate de la entrega por parte de un fabricante de muebles de un producto que se ha ordenado, del procesamiento bancario de una solicitud de préstamo, de la entrega de una pieza de repuesto por parte de un fabricante para un auto descompuesto o de la espera en la fila de las cajas de un supermercado. Vivimos en una sociedad acelerada en la que el tiempo es un producto valioso. Las empresas que pueden satisfacer las demandas de los clientes con respuestas rápidas generan lealtad a la marca, diferencian sus productos y pueden cobrar precios más altos por ellos.

Con frecuencia, la mayor velocidad permite que una compañía opte por fijar un sobreprecio, como lo muestra la industria de envíos por correo. El nicho del correo aéreo expreso se basa en el conocimiento de que los clientes a menudo están dispuestos a pagar mucho más por la entrega de envíos urgentes a la mañana siguiente, a pesar de que existe un correo normal. Otro ejemplo del valor de una respuesta rápida es Caterpillar, fabricante de equipo pesado de remoción de tierra, que puede entregar una refacción en cualquier punto del mundo en 24 horas. El tiempo muerto del equipo pesado de construcción es muy costoso, por lo que la capacidad de Caterpillar de responder con rapidez en caso de mal funcionamiento del equipo es de primordial importancia para sus clientes. Como resultado, muchos compradores mantienen su lealtad a Caterpillar, a pesar de la agresiva competencia de precios bajos de Komatsu, de Japón.

TABLA 4.5

Principales papeles de las diferentes funciones para alcanzar mayor capacidad de respuesta hacia los clientes

Función de creación de valor	Papeles principales
Infraestructura (liderazgo)	1. Mediante el liderazgo basado en el ejemplo, cultivar un compromiso de toda la compañía para ofrecer a los clientes mayor capacidad de respuesta
Producción	1. Efectuar producción a la medida a través de la implantación de la manufactura flexible 2. Conseguir una respuesta rápida mediante manufactura flexible
Mercadotecnia	1. Conocer al cliente 2. Comunicar los comentarios de los clientes a las funciones apropiadas
Administración de materiales	1. Establecer sistemas de logística capaces de responder rápidamente a demandas imprevistas de los clientes (JIT)
Investigación y desarrollo	1. Hacer participar a los clientes en el proceso de desarrollo de productos
Sistemas de información	1. Usar sistemas de información en la red para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes
Recursos humanos	1. Preparar programas de capacitación para que los empleados piensen como si fueran clientes

En general, reducir el tiempo de respuesta requiere que 1) la función de mercadotecnia comunique las peticiones de los clientes a producción, 2) las funciones de producción y administración de materiales ajusten con rapidez sus programas productivos en respuesta a las demandas imprevistas de los clientes y 3) los sistemas de información ayuden a las funciones de producción y mercadotecnia en este proceso.

En la tabla 4.5 se presenta un resumen de los pasos que deben dar las funciones para que una compañía logre una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes. A pesar de que el desempeño de la función de mercadotecnia es crucial para que la compañía logre este objetivo, principalmente porque representa el punto de contacto con el cliente, la tabla 4.5 muestra que las demás funciones también tienen papeles importantes. Además, al igual que conseguir eficiencia, calidad e innovación superiores, lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes requiere que la administración de nivel superior genere la orientación al cliente dentro de la compañía misma.

Resumen

1. Las compañías pueden aumentar la eficiencia a través de varias medidas: explotar las economías de escala y los efectos del aprendizaje, adoptar tecnologías de fabricación flexibles, reducir el índice de deserción de los clientes, implantar sistemas justo a tiempo, que la función de investigación y desarrollo diseñe productos fáciles de fabricar, actualizar las habilidades de los empleados a través de la capacitación, introducir equipos autodirigidos, relacionar el pago con el desempeño, generar en toda la compañía un compromiso hacia la eficiencia a través de un liderazgo sólido y diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre las diferentes funciones en busca de metas de eficiencia.
2. La calidad superior ayuda a que una compañía reduzca los costos, diferencie su producto y cobre un sobreprecio.
3. La calidad superior exige el compromiso de toda la organización con la calidad y un enfoque claro en el cliente. También requiere de parámetros para medir las metas de calidad y los incentivos que se enfocan en ella, información de los empleados respecto de las formas para mejorar la calidad, una metodología para rastrear los defectos hasta su origen y corregir los problemas que los provocan, un análisis de la base de suministros de la empresa, cooperación con los proveedores para implantar los programas de manejo de calidad total, productos diseñados

- para facilitar la fabricación y cooperación sustancial entre funciones.
- La tasa de fracasos por la introducción de productos nuevos es alta debido a diversos factores, tales como incertidumbre, mala comercialización, mala estrategia de posicionamiento, lentitud del tiempo del ciclo y miopía tecnológica.
 - Para lograr una innovación superior, una compañía debe desarrollar habilidades en investigación básica y aplicada, diseñar buenos procesos para el manejo de proyectos de desarrollo y lograr una integración estrecha entre sus funciones, principalmente a través de la adopción de equipos multifuncionales de desarrollo de productos y de procesos de desarrollo parcialmente paralelos.
 - Mostrar una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes muchas veces requiere que la compañía logre eficiencia, calidad e innovación superiores.
 - Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, las empresas tienen que darles lo que quieren y cuando lo quieren. Deben asegurar un sólido enfoque en los clientes a través del liderazgo, la capacitación de los empleados para que piensen como clientes, atraer a los clientes a la compañía mediante una investigación de mercados superior, personalizar los productos para satisfacer las necesidades únicas de cada uno de los clientes o grupos de clientes y respuesta rápida a sus demandas.

Preguntas de análisis

- ¿Cómo se relacionan entre sí los cuatro componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva?
- ¿Qué papel desempeña la administración de nivel superior para ayudar a una compañía a lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes?
- A largo plazo, ¿la adopción de los procesos de mejoramiento de la calidad de Six Sigma dará a una compañía una ventaja competitiva o sólo logrará la paridad con sus competidores?
- ¿En qué sentido podría denominarse a la innovación como el componente básico único y más importante de la ventaja competitiva?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Detección de la excelencia

Forme equipos de tres a cinco personas y designe a una de ellas como la vocera que dará a conocer sus resultados a la clase.

Representarán al equipo administrativo de una compañía incipiente que producirá discos duros para la industria de computadoras personales. Venderán su producto a fabricantes de computadoras personales (fabricantes de equipo original). El mercado de los discos duros se caracteriza por el rápido cambio tecnológico, ciclos de vida del producto de sólo seis a nueve meses, intensa competencia de precios, elevados costos fijos del equipo de fabricación y sustanciales economías de escala en la fabricación. Sus clientes, los fabricantes del equipo original, publican especificaciones tecnológicas muy exigentes que deben cumplir los discos duros que ustedes ofrecen. También presionan para que los discos estén a tiempo para que se ajuste a su programa de introducción del producto.

- En esta industria, ¿cuáles son las competencias funcionales más importantes que su equipo debe generar?
- ¿Cómo diseñarán sus procesos internos para tener la seguridad de que dichas competencias se generen dentro de la compañía?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 4

Elija una compañía que a nivel mundial sea considerada como excelente. Identifique la fuente de su excelencia y relaciónela con el material que se analizó en este capítulo. Ponga especial atención en el papel que las diversas funciones desempeñan en la formación de la excelencia.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 4

Este módulo se refiere a la capacidad de su compañía para lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de

respuesta hacia los clientes. Con la información que tiene a su disposición, conteste las preguntas que se presentan a continuación y lleve a cabo las siguientes tareas:

1. ¿Su compañía trata de implantar alguna de las prácticas para mejorar la eficiencia que se analizaron en este capítulo?
2. ¿Su compañía trata de implantar alguna de las prácticas para mejorar la calidad que se analizaron en este capítulo?
3. ¿Su compañía trata de implantar alguna de las prácticas diseñadas para mejorar la innovación que se analizaron en este capítulo?
4. ¿Su compañía trata de implantar alguna de las prácticas que se diseñaron para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes que se analizaron en este capítulo?
5. Evalúe la posición competitiva de su compañía de acuerdo con sus respuestas a las preguntas 1 a 4. Explique, si corresponde, qué debe hacer la compañía para mejorar su posición competitiva.

EJERCICIO DE ÉTICA

Varios hombres y mujeres de la empresa refresquera Cola Smart estaban en una sala de conferencias donde sugerían ideas de mercadotecnia para su nueva bebida de té verde. Sentían que no avanzaban. De repente, Frank, el líder del grupo, dijo:

—A ver, ¿qué motivará a los clientes? ¿Cuál es uno de los intereses principales de los adultos en la sociedad ac-

tual? Bajar de peso, ¿no es cierto? ¿Por qué no decimos que la bebida “quema grasa”?

Alguien agregó:

—¡Claro! La comprarán si creen que les ayudará a quemar grasa y bajar de peso.

Otra persona levantó la mano.

—¿Qué pasa, Mike? —preguntó Frank.

Mike explicó:

—¿Qué sucede si las personas compran nuestra bebida con la idea de que quema grasa y no es así? Si vamos a afirmar eso, ¿no deberíamos hacer algunas pruebas para corroborar que nuestra afirmación resiste cualquier escrutinio?

—No —respondió Frank—. Tenemos clientes tontos que creen todo y que se culparán a sí mismos si no funciona. Lo seguirán intentando porque quieren creer que una simple bebida ayuda a perder peso.

Casi todos los presentes, ansiosos de obtener los beneficios de la bebida, estuvieron de acuerdo en afirmar que quemaba grasa. Sólo Mike y otra mujer se opusieron a esa idea.

1. Describa los dilemas éticos presentes en este caso.
2. ¿Debe Mike comunicar su preocupación a la compañía antes de que se lance la campaña de mercadotecnia?
3. ¿Cree usted que hacer una afirmación sin bases es una violación a la ética?

CASO FINAL

Verizon inalámbrico

En la industria de las telecomunicaciones, una medida, más que todas las otras, determina la rentabilidad de una compañía: la pérdida de clientes, que es el número de ellos que renuncian al servicio en cierto periodo. La pérdida de clientes es importante porque conseguir uno cuesta entre 300 y 400 dólares. En Estados Unidos, con facturas mensuales que suman en promedio 50 dólares, deben transcurrir entre seis y ocho meses sólo para recuperar los costos fijos de adquirir un cliente. Si las tasas de pérdida son altas, la rentabilidad se evapora en costos de adquisición de clientes que no se quedan lo suficiente para que el prestador de un servicio pueda obtener una utilidad.

El riesgo de la pérdida de clientes aumentó de manera significativa en Estados Unidos después de noviembre de 2003,

cuando la Comisión Federal de Comunicaciones permitió que los suscriptores de telefonía inalámbrica se llevaran con ellos su número de teléfono cuando contrataran un nuevo prestador de servicios. En los seis meses siguientes surgió claramente un vencedor en la batalla por limitar las defecciones de los clientes: Verizon Wireless. Entre noviembre de 2003 y mayo de 2004 la tasa de pérdida de clientes de Verizon Wireless promediaba 0.87% mensual, lo que significaba que casi 12% de los clientes de la compañía dejaban de utilizar el servicio cada año. Aunque este porcentaje suene alto, era mucho menor que el de sus competidores. La tasa de defección de Cingular Wireless era de 1.5%, la de Sprint Nextel 2.1% y la de T-Mobile 2.2%.

La baja tasa de pérdida le permitió a Verizon acrecentar su cartera de clientes más rápidamente que sus rivales, con lo que

lograba mayores economías de escala cuando debía prorratar los costos fijos de tender una red inalámbrica entre muchos clientes. En el trimestre que terminó el 30 de junio de 2006, Verizon obtuvo 1.8 millones de clientes, con lo que alcanzó un total de 54 millones. Estas adiciones de clientes sobrepasaron fácilmente las de sus rivales. Cingular agregó 1.5 millones de suscriptores y aumentó su base a 57 millones y Sprint 700 000 suscriptores para llegar a 52 millones de clientes.

Existen varios motivos para explicar el éxito de Verizon. En primer lugar, en sus primeros años la compañía invirtió grandes sumas en tender una red inalámbrica de calidad en todo el mundo. Tiene mayor alcance que cualquier proveedor de comunicación inalámbrica y logró diferenciarse por la calidad de su servicio. Los clientes hablan de conexiones más claras y menos llamadas perdidas en la red de Verizon que en las otras.

Una acertada elección tecnológica estuvo relacionada con esta ventaja. Verizon es una de las dos compañías estadounidenses de servicios inalámbricos (la otra fue Sprint) que apostó por una nueva tecnología inalámbrica llamada CDMA, menos cara de instalar que la tecnología competidora conocida como GSM, que se presta bien para proporcionar servicios de banda ancha, como conexión inalámbrica a internet. Cuando Verizon decidió tender una red nacional CDMA, la tecnología no había sido probada y los críticos cuestionaban su confiabilidad y costo. Pero los críticos se equivocaron y ahora Verizon tiene una ventaja sobre la mayor parte de la competencia que optó por la tecnología establecida. Debido a las capacidades específicas de su red CDMA, en 2005 Verizon fue el primer prestador nacional que ofreció un servicio de “banda ancha” para que los suscriptores se conectaran a internet en las principales zonas metropolitanas a través de una computadora portátil o un teléfono celular. Quizá ésta fue otra fuente de ventaja diferencial.

Verizon ha dado a conocer esta ventaja de cobertura y calidad a los clientes con sus anuncios de “El Hombre de las pruebas”. En estos comerciales, un personaje con anteojos de armazón grueso y uniforme de la empresa recorre lugares remotos del país mientras pregunta con su celular Verizon: “¿Ya me escuchas?” La empresa asegura que el Hombre de las pruebas es en realidad la personificación de una cuadri-

lla de 50 empleados de Verizon que cada año recorren unos 160 000 kilómetros en vehículos equipados para probar la confiabilidad de la red que ellos mismos han instalado.

Para reducir aún más la pérdida de clientes, Verizon ha realizado grandes inversiones en la función de atenderlos con esmero. Casi en cuanto los clientes nuevos reciben su primera factura mensual, representantes de Verizon Wireless llaman por teléfono para preguntarles si el servicio les satisface. En la misma llamada, un representante de la empresa indaga qué partes del servicio no usan. Si, por ejemplo, alguien no usa el correo de voz, el representante se ofrece a instalarlo y dejarlo funcionando.

Además, los programas de computación automatizados analizan los hábitos de llamadas de los clientes. Con esa información, los representantes de la empresa llaman a los clientes y les sugieren otros planes que se adapten mejor a sus necesidades. Por ejemplo, Verizon podría llamar a un cliente y decirle: “Vemos que como usa mucho el teléfono los fines de semana, podemos ofrecerle otro plan de llamadas que sería más apto para usted y reduciría sus facturas mensuales.” La meta es prever las necesidades de los clientes y satisfacerlos activamente, en lugar de que éstos tomen la iniciativa y, posiblemente, contraten a otro prestador de servicios.⁵⁶

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Verizon tiene una competencia distintiva? De ser así, ¿dónde se origina dicha competencia?
2. ¿Cómo afectan la capacidad de servicio al cliente y la cobertura de Verizon su oferta de servicio? ¿Cómo cree que afectan la estructura de costos de Verizon? ¿Cuáles son las implicaciones para la rentabilidad y el aumento de las utilidades a largo plazo de Verizon?
3. ¿Cómo caracterizaría la estrategia de Verizon en un nivel empresarial? (tenga en cuenta que en el capítulo siguiente se analizará la estrategia en el nivel empresarial). ¿De qué forma la estrategia funcional de la compañía le permiten poner en práctica su estrategia de nivel empresarial?
4. ¿Cree que Verizon tiene una ventaja competitiva sustentable en el negocio inalámbrico?

Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios

CASO INTRODUCTORIO

Las estrategias de negocios variables de E*Trade

En muchas industrias, los nuevos participantes han aprovechado las oportunidades abiertas por internet para superar las barreras que impiden la entrada y competir contra los líderes del mercado. Considere la situación de E*Trade, la compañía de correturía en línea. Durante muchos años, firmas grandes y establecidas, como Merrill Lynch, dominaron la industria y usaron sus posiciones protegidas para cobrar tarifas elevadas, a menudo de más de 100 dólares por transacción. Pero en la década de 1990 las empresas en línea comenzaron a desarrollar programas de computación que les permitieron ofrecer servicio de correturía en línea, y una de las primeras fue E*Trade, cuya plataforma de programas de cómputo para negocios por internet permitía a los clientes hacer sus propias transacciones a un precio establecido al principio en 19.95 dólares: muchas veces más bajo que antes.

La historia de la competencia de bajos precios en la industria de la correturía no se detuvo ahí. En la década más reciente, E*Trade fue sometida a presión por una nueva generación de casas de correturía en línea, como Schwab, TD Ameritrade y Scottrade, que ofrecían transacciones accionarias con tarifas de 9.95 a 4.95 dólares, una rebaja de más de 50% sobre los precios de E*Trade. ¿Cómo podía E*Trade, que se había ganado una reputación de líder en costos bajos en la industria, competir contra compañías que se jactaban de ser las nuevas líderes en costos?

La firma se vio obligada a reducir su tarifa a 9.95 por transacción, pero para evitar más reducciones, decidió buscar un modelo de negocios basado en destacar un atractivo diferenciado para los clientes al ofrecerles un servicio de mayor calidad y una línea de productos más amplia. E*Trade introdujo un programa de cómputo mejorado que facilitaba a los clientes todavía más el uso de internet para investigar y comerciar acciones, y comenzó a ofrecerles asesoría financiera personalizada. Además, el nuevo paquete de E*Trade incluía más recursos de investigación financiera, como acceso a cotizaciones accionarias en tiempo real, para que los clientes aprovecharan los cambios segundo a segundo en los precios de las acciones. También les proporcionó reportes sobre inversiones que les daban más información acerca de compañías específicas para mejorar sus decisiones de inversión. Por último, decidió fusionarse con un banco en línea, TeleBank, para ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios bancarios, como pago de cuentas, elaboración de cheques y escritura de datos en CD en línea, con lo cual se convirtió en un centro de compras en línea con servicios que satisfacían todas las necesidades financieras de sus clientes. También adquirió varias compañías de servicios financieros para ofrecer una extensa línea de estos servicios, como préstamos para compra de vehículos e hipotecas.

La constatación de que no podía ser sólo una compañía de bajo costo, sino que también debía generar una ventaja de diferenciación en la industria de los servicios financieros en línea, que evo-

luciona con rapidez, ha rendido frutos a E*Trade. Sus clientes no la abandonan por los nuevos líderes en costos porque perciben que se les da un valor adicional en términos de servicio y confiabilidad por el precio de 9.95 dólares. Por todo lo anterior las cuentas de clientes de E*Trade aumentan de manera uniforme con el paso del tiempo, igual que el precio de sus acciones.

No obstante, en diciembre de 2006, enfrentó un nuevo desafío cuando Bank of America ingresó de manera enérgica en el negocio de correduría en línea al ofrecer a sus clientes servicios *gratuitos* por hasta 30 transacciones al mes, siempre y cuan-

do abrieran una cuenta en el banco y mantuvieran un saldo de al menos 25 000 dólares. Éste fue un reto importante para E*Trade (y para todas las otras corredurías con descuento) de una marca reconocida, pues los precios de sus acciones se redujeron abruptamente cuando los inversionistas se preguntaron si era sustentable su ventaja competitiva. En enero de 2007, con la decisión del público todavía en suspenso, E*Trade anunció que no igualaría la oferta de gratuidad de Bank of America, empresa que comenzó a extender sus servicios de correduría gratuitos por todo el país.¹

GENERALIDADES

Como lo sugiere el Caso introductorio, en este capítulo se estudia la forma en que las compañías eligen e implantan un modelo de negocios que les permita competir con eficacia en una industria y hacer crecer sus ganancias y rentabilidad. Un modelo de negocios exitoso es el resultado de estrategias que generan una ventaja competitiva sobre los rivales y logra un desempeño superior en una industria.

En el capítulo 2 se analizó la forma en que las fuerzas competitivas que operan en una industria influyen en la rentabilidad. A medida que dichas fuerzas cambian, la rentabilidad de la industria también lo hace y, por consiguiente, la de cualquier modelo de negocios. El análisis de una industria es vital para formular un modelo de negocios exitoso porque determina 1) la forma en que las compañías introducen cambios en sus estrategias de negocios para mejorar su desempeño al cabo del tiempo, 2) si las compañías establecidas fuera de una industria deciden o no crear un modelo de negocios para entrar en ella y 3) si los empresarios pueden idear un modelo de negocios que les permita competir con éxito contra las compañías rivales que operan en el sector.

En el capítulo 3 se señaló que la ventaja competitiva depende de que una compañía desarrolle un modelo de negocios que le permita lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, factores que son los componentes básicos de la ventaja competitiva. Por otra parte, en el capítulo 4 se examinó la forma en que cada función debe desarrollar las competencias distintivas que les permitan a las compañías implantar un modelo de negocios con el fin de lograr un desempeño superior y ventaja competitiva en una industria.

En este capítulo se analizarán las decisiones competitivas involucradas en la creación de un modelo de negocios que atraiga y retenga a los clientes, y que continúe haciéndolo a lo largo del tiempo de modo que la compañía obtenga mayores ganancias y rentabilidad. Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben 1) formular estrategias de negocios que les permitan a su compañía atraer a los clientes de otras empresas de la industria (sus competidores) y 2) implantar dichas estrategias de negocios, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes así como la eficiencia, la innovación y la calidad.

Al final de este capítulo el lector podrá distinguir entre los principales modelos de negocios genéricos y las estrategias empresariales que las compañías utilizan para obtener una

ventaja competitiva sobre sus rivales. También se entenderá por qué y en qué circunstancias los líderes estratégicos de empresas como E*Trade y Bank of America modifican al cabo del tiempo las estrategias de su compañía para crear otros modelos de negocios con el propósito de tratar de aumentar su ventaja competitiva sobre sus rivales en la industria.

Posicionamiento competitivo y modelo de negocios

Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el **posicionamiento competitivo**. Como se observó en el capítulo 1, para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre 1) las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse, 2) grupos de clientes o a quién debe satisfacerse y 3) competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse.² Las decisiones que los administradores toman acerca de estos tres puntos determinan cuál serie de estrategias formular e implantar para poner en práctica el modelo de negocios de su compañía y crear valor para los clientes. Por consiguiente, se deben examinar las principales opciones a las que se enfrentan los administradores cuando toman estas tres decisiones.

- **Formulación de modelo de negocios: necesidades de los clientes y diferenciación de producto**

Las **necesidades de los clientes** son los deseos, gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, un bien o un servicio. Por ejemplo, el antojo de una persona por algo dulce se puede satisfacer con una caja de chocolates Godiva, un bote de helado Ben & Jerry, una barra de Snickers o una cucharada de azúcar. Dos factores determinan el producto que elige un cliente para satisfacer estas necesidades: 1) la forma en que un producto se diferencia de otros de su tipo de manera que sea atractivo para los clientes y 2) su precio. Todas las compañías deben diferenciar sus productos hasta cierto grado para atraer a los clientes. Sin embargo, algunas deciden ofrecerles un producto a precio bajo y no se comprometen en el aspecto de una gran diferenciación. Las compañías que buscan crear algo único para sus productos los diferencian a un nivel mucho más elevado que otras con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de manera que otros productos no puedan hacerlo.

La **diferenciación de producto** es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde entran en juego los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva, si bien la decisión de una compañía de lograr uno o más de ellos determina su método de diferenciación del producto. Si los administradores idean estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, excelente calidad o capacidad de respuesta hacia los clientes, eligen un modelo de negocios basado en ofrecer *productos diferenciados*. Por otro lado, si los administradores basan su modelo de negocios en la búsqueda de formas de aumentar la eficiencia y confiabilidad para reducir los costos, eligen un modelo basado en ofrecer *productos de precios bajos*.

La creación de productos únicos o distintivos se puede lograr de diferentes maneras, lo que explica por qué normalmente hay muchas compañías que compiten en una industria. Por lo general, el aspecto distintivo que se obtiene de las características de un producto es el resultado de la búsqueda de innovación o calidad, como cuando una compañía se enfoca en el desarrollo de sistemas de seguridad de vanguardia para los autos o desarrolla una camioneta hasta darle un manejo tipo auto deportivo, algo que Porsche y BMW se esfuerzan por lograr. De igual modo, las compañías podrían incluir en el diseño de automóviles características como interiores de piel extrasuave cosidos a mano, accesorios de madera fina y un estilo de carrocería interesante y brillante que sea atractivo para las necesidades psico-

lógicas de los clientes, como la necesidad personal de prestigio, estatus o para establecer un estilo de vida particular, algo que Mercedes-Benz y Lexus pueden aportar.³

La diferenciación tiene otro aspecto importante. Las compañías que invierten sus recursos para crear algo distinto con frecuencia pueden cobrar un precio *más alto* o *sobreprecio* por su producto. Por ejemplo, un diseño soberbio o la sofisticación técnica permiten a las compañías cobrar más por sus productos porque los clientes están dispuestos a pagar precios más altos. Los compradores de Mercedes-Benz pagan un sobreprecio para disfrutar sus sofisticados vehículos, como lo hacen los clientes de los chocolates Godiva, que pagan 26 dólares por menos de medio kilo, mucho más que, por decir, una caja de dulces Whitman o una barra Hershey.

Considere el segmento de precios altos del mercado de automóviles, en el que los clientes están dispuestos a pagar más de 35 000 dólares para satisfacer su necesidad de contar con un vehículo de lujo personal. En este segmento, los fabricantes de Cadillac, Mercedes-Benz, Infiniti, BMW, Jaguar, Lexus, Lincoln, Audi, Volvo, Acura y otros están enfrascados en una lucha continua por diseñar el vehículo de lujo “perfecto”, es decir, el que satisfaga mejor las necesidades de quienes quieren un vehículo así. Con el tiempo, las compañías que atraen a los compradores de autos de mayor lujo —porque han diseñado vehículos que poseen las características innovadoras o la calidad y confiabilidad excelentes que más desean los clientes— son las que logran una ventaja competitiva sostenida sobre sus rivales. Por ejemplo, algunos clientes valoran el manejo deportivo y el desempeño; Mercedes-Benz y BMW, debido a su diseño técnico de vanguardia, pueden ofrecer esta experiencia de manejo mucho mejor que cualquier otro fabricante. La división Lexus de Toyota es reconocida por sus automóviles suaves y silenciosos y su confiabilidad excepcional. En las clasificaciones publicadas respecto de la confiabilidad, los Lexus superan continuamente a los demás automóviles, esta excelencia atrae a un grupo grande de clientes que valoran estas cualidades. Volvo tiene la reputación de fabricar autos seguros, mientras que Rolls-Royce exhibe una reputación de sólido prestigio. Otros fabricantes de autos de lujo, como Cadillac, Lincoln, Audi, Acura e Infiniti, han enfrentado problemas para diferenciar sus vehículos, que con frecuencia son comparados desfavorablemente con sus rivales en términos de manejo, comodidad, seguridad o confiabilidad. Aun cuando estas compañías con menos éxito todavía vendan muchos autos, con frecuencia los clientes satisfacen mejor sus necesidades mediante los atributos y cualidades de los vehículos de sus rivales.

Sin embargo, hasta los fabricantes del segmento de autos de lujo deben preocuparse por la eficiencia porque el precio influye en una decisión de compra incluso en los productos altamente diferenciados. Además, compiten para ofrecer a los clientes el auto con el manejo, desempeño y características que ofrezcan el mayor valor (porque satisface mejor sus necesidades) de acuerdo con su precio. Por consiguiente, los autos Lexus siempre cuestan varios miles de dólares menos que los vehículos comparables, lo cual le permite a Toyota fijar menores precios en ese segmento debido a su estructura de costos bajos. Por ejemplo, el Lexus LS430, que se introdujo en 2006 a un precio aproximado de 56 000 dólares, cuesta alrededor de 20 000 dólares menos que la serie 7 de BMW y la clase S de Mercedes, sus rivales más cercanos. La mayoría de los clientes discrimina y compara la diferencia de precios incluso en este segmento del mercado, por lo que BMW y Mercedes tienen que ofrecer a sus clientes algo que justifique sus precios más altos.

En cada escala de precios del mercado de autos —menos de 15 000 dólares, de 15 000 a 25 000 dólares, de 25 000 a 35 000 dólares y el segmento de lujo de más de 35 000 dólares—, muchos modelos compiten por atraer a los clientes. Las fábricas tienen que decidir en cada escala de precios cómo diferencian mejor sus modelos para satisfacer las necesidades de los clientes de cada escala. Por lo común, cuanto más se diferencie un producto, mayor será el costo del diseño y la producción, es decir, la diferenciación conduce a una estructura de precios más altos. Por lo tanto, si una empresa se mantiene en la escala de precios de 15 000 a 25 000 dólares y diseña y produce un auto diferenciado que le dará una ventaja competi-

tiva permitiéndole superar a sus rivales en la misma escala de precios, sus administradores estratégicos deben tomar decisiones cruciales y difíciles. Tienen que prever cuáles son las características de mayor valor para los clientes; por ejemplo, pueden tomar la decisión de sacrificar el estilo, la seguridad o el desempeño para que la producción del auto no sea muy costosa, obtener ganancias y aún así vender la unidad a menos de 25 000 dólares.

En resumen, para planear un modelo de negocios, los administradores estratégicos siempre están limitados por la necesidad de diferenciar sus productos frente a la necesidad de controlar su estructura de costos a fin de poder ofrecer el producto a un precio competitivo que brinde a los clientes el mismo o más valor que los productos de sus rivales. Las compañías que han generado una ventaja competitiva a través de la innovación, calidad y confiabilidad pueden diferenciar sus productos con mayor éxito que sus rivales. A cambio, debido a que los clientes perciben que sus productos contienen más valor, pueden cobrar un sobreprecio.

- **Formulación del modelo de negocios: grupos de clientes y segmentación de mercados**

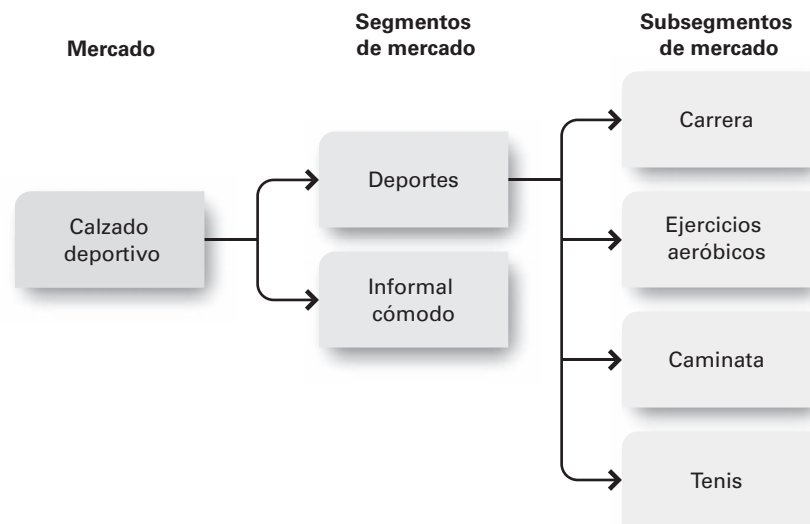
La segunda elección principal que implica la formulación de un modelo de negocios exitoso es decidir qué tipo de productos se ofrecerá a qué grupos de clientes. Éstos son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Como cierto producto por lo regular satisface varios gustos y necesidades, es normal que existan muchos grupos de clientes en un mercado. Por ejemplo, en el mercado de los automóviles algunos quieren un transporte básico, otros uno de lujo y algunos más la emoción de conducir un auto deportivo: tres de los grupos de clientes de este mercado.

En el mercado de calzado deportivo, los dos principales grupos de clientes son las personas que los usan con fines deportivos y a las que les gusta usarlos porque son informales y cómodos. Muchas veces, en cada grupo hay subgrupos compuestos por personas que tienen una necesidad aún más específica. Por ejemplo, el grupo de personas que compra calzado con fines deportivos está conformado por subgrupos de individuos que lo compran para una actividad específica, como correr, hacer aeróbicos, caminar y jugar tenis (vea la figura 5.1).

Una compañía que trata de crear un modelo de negocios exitoso tiene que agrupar a los clientes de acuerdo con las semejanzas o diferencias de necesidades para saber qué productos debe desarrollar para cada uno de ellos. La función de mercadotecnia lleva a cabo la investigación para descubrir la necesidad primaria de un grupo de clientes por un producto, cómo lo usarán y su ingreso o poder adquisitivo (para determinar el equilibrio entre la diferenciación y el precio). Después se deben identificar otros atributos importantes de un

FIGURA 5.1

Cómo identificar grupos de clientes y segmentos de mercado



grupo de clientes más enfocados en el objetivo de sus necesidades específicas. En cuanto se identifica un grupo de clientes que comparte una necesidad semejante o específica por un producto, se le trata como a un segmento del mercado. Luego, las compañías deciden si van a fabricar y vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes.

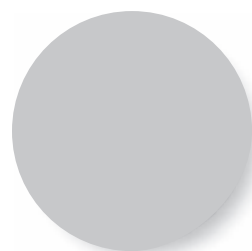
TRES PLANTEAMIENTOS SOBRE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO La segmentación del mercado es la forma en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva.⁴ En primer lugar, la empresa debe segmentar el mercado de acuerdo con la capacidad y voluntad de los clientes de pagar por un producto en particular, como en el caso de las diferentes escalas de precios para automóviles que se mencionaron antes. Una vez considerado el precio, los clientes se segmentan según las necesidades específicas que satisfacen con un producto en particular, como la economía, el lujo o la velocidad de los automóviles, como se describió antes.

A fin de crear un modelo de negocios, los administradores tienen que determinar de manera estratégica cuáles son los segmentos en los que van a competir y cómo van a diferenciar sus productos para cada segmento. En otras palabras, una vez identificados los segmentos del mercado, la compañía debe decidir *cómo debe responder a las necesidades de los clientes de diferentes segmentos*. Esta decisión determina su escala de productos. Existen tres métodos principales de segmentación del mercado para concebir un modelo de negocios (figura 5.2):

- En primer lugar, la compañía podría tomar la decisión de no reconocer la existencia de segmentos del mercado y hacer un producto dirigido al cliente promedio o usual. En este caso, la capacidad de respuesta hacia los clientes es *mínima* y el enfoque se concentra en el precio, no en la diferenciación.
- En segundo, la compañía se decide por reconocer las diferencias entre los grupos de clientes y elabora un producto cuyo objetivo es la mayoría o todos los segmentos del mercado. En este caso, la capacidad de respuesta hacia el cliente es *alta* para cumplir las necesidades específicas de los integrantes de cada grupo, de modo que se hace hincapié en la diferenciación, no en el precio.
- En tercer lugar, la compañía podría elegir como objetivo *uno o dos segmentos del mercado* y dedicar sus recursos a desarrollar productos para los clientes de estos segmentos. En este caso, puede tener una alta capacidad de respuesta hacia las necesidades de los clientes sólo en dichos segmentos u ofrecer un producto básico más barato que los que ofrecen las compañías enfocadas en la diferenciación.

FIGURA 5.2

Tres métodos de segmentación de mercado



Sin segmentación de mercado

El producto se dirige al "consumidor promedio".



Segmentación intensa del mercado

Se ofrece un producto diferente a cada segmento del mercado.



Segmentación de mercado enfocada

Se ofrece un producto a uno o pocos segmentos del mercado.

Debido a que aumentan los costos operativos y la estructura de costos de una compañía cuando fabrica un producto diferente para cada segmento del mercado en vez de uno solo para todo el mercado, ¿por qué planear un modelo de negocios basado en el servicio a los clientes en diversos segmentos del mercado? La respuesta es que a pesar del incremento de los costos operativos, la decisión de producir una gama de productos muy alineados con las necesidades de los clientes de diferentes segmentos atrae a muchos más compradores (porque aumenta la capacidad de respuesta hacia los clientes) y, por lo tanto, se logra un incremento de los ingresos y ganancias por las ventas. Una fábrica de autos que ofrece una amplia variedad de vehículos personalizados para las necesidades de los clientes en diferentes segmentos del mercado aumenta la cantidad de automóviles que puede vender. Siempre y cuando los ingresos de una compañía se incrementan más rápido que sus costos de operación, a medida que crece su variedad de productos, aumenta su rentabilidad.

Esto *no* significa que todas las compañías deban tomar la decisión de producir una amplia variedad de productos para cada segmento del mercado con el fin de aumentar su rentabilidad. Depende de cuánto necesita el cliente que un producto sea diferente para un mercado o industria en particular. En algunas industrias, como la del automóvil, las necesidades de los clientes difieren sobremanera. Existen diferencias considerables entre las principales necesidades de los compradores de un automóvil, tales como niveles de ingresos, estilos de vida, edades y otras. Por este motivo, los más importantes fabricantes del mundo amplían su variedad de productos y producen vehículos para dar servicio a la mayoría de los segmentos del mercado. Una compañía que produce un solo modelo, comparada con una que produce 25 modelos, estará en una gran desventaja competitiva.

Por otro lado, en algunos mercados los clientes tienen necesidades similares de un producto, por lo cual el precio relativo de los productos que compiten dirige sus opciones de compra. En esta situación, la compañía que decide utilizar sus recursos para hacer y vender un solo producto lo más económico posible puede obtener una ventaja competitiva importante. El cliente promedio lo compra porque percibe un buen valor por su dinero. Este modelo de negocios fue el que adoptaron compañías especializadas en fabricar un producto de bajo costo, como BIC, que produce rastrillos y bolígrafos baratos, y el bicarbonato de sodio de Arm & Hammer. Es el modelo de negocios que también siguieron compañías como Wal-Mart, con su misión de comprar productos de los proveedores tan baratos como sea posible y después venderlos a los clientes a precios muy bajos. BIC y Wal-Mart no segmentan el mercado; deciden atender las necesidades de los clientes que quieren comprar los productos más baratos. Wal-Mart promete a diario precios bajos y reducción de precios; BIC ofrece los rastrillos más económicos con un funcionamiento aceptable.

El tercer planteamiento sobre la segmentación tiene como objetivo introducir un producto en uno o dos sectores del mercado. Para que este planteamiento rinda frutos, la compañía debe incluir algo muy especial o distintivo en su producto para atraer a una porción grande de clientes en dichos segmentos del mercado en particular. Por ejemplo, en el mercado de los automóviles, Rolls-Royce y Porsche tienen como objetivo colocar sus productos en segmentos específicos. El objetivo de los conocidos autos deportivos de Porsche, por ejemplo, es captar los compradores del segmento de precios altos. De igual modo, los comercializadores minoristas de especialidades compiten por los clientes de un segmento del mercado en particular, como el que constituyen las personas solventes que pueden comprar ropa cara hecha a mano o a las que les gusta usar calzado “de moda” como la marca Converse, de Nike. Un comercializador minorista también podría especializarse en un estilo de ropa, como vaquera, para playa o accesorios. En muchos mercados existen enormes oportunidades para que las pequeñas compañías se especialicen en satisfacer un segmento del mercado específico. Estas empresas muchas veces satisfacen mejor las necesidades de sus clientes porque están muy cerca de ellos y entienden la forma en que, con el tiempo, cambian sus necesidades.

La segmentación del mercado es un proceso en constante evolución la cual presenta oportunidades considerables para que los administradores estratégicos mejoren el modelo de ne-

gocios de su compañía. Por ejemplo, en la industria del automóvil los estrategas experimentados con frecuencia identifican un grupo de clientes nuevo cuyas necesidades específicas no han sido satisfechas y que tienen que “compensar” mediante la compra de un modelo que no cumple precisamente sus necesidades, aunque es un sustituto aceptable. Hoy en día, una fábrica de autos puede decidir si trata a este grupo como un segmento del mercado o crea un producto diseñado para satisfacer sus necesidades específicas; si toma la decisión correcta, tiene un producto de gran éxito. Éste fue el origen de la minivan, un vehículo utilitario deportivo, así como de los vehículos “híbridos” recientemente introducidos como Pilot, de Honda, Prius, de Toyota, o Magnum, de Dodge. En el caso de las camionetas deportivas, muchos compradores querían un vehículo más resistente y potente capaz de transportar a muchas personas o arrastrar cargas pesadas. Les gustaba la comodidad de un automóvil, pero también las cualidades de una camioneta de carga. Al combinar ambas, los fabricantes crearon el segmento del mercado de las camionetas deportivas. Sin embargo, si los administradores cometen errores y diseñan un producto para un segmento del mercado mucho más pequeño de lo esperado, ocurre lo contrario. Por ejemplo, en 2004 Ford anunció que cancelaba la producción de su costosa camioneta Lincoln de lujo y la camioneta deportiva Excursion porque sólo se habían vendido algunos cientos de unidades al año, en vez de las miles que se habían proyectado.

- **Implantación del modelo de negocios: creación de competencias distintivas**

Para desarrollar un modelo de negocios exitoso, los administradores estratégicos deben idear un conjunto de estrategias para determinar 1) cómo diferenciar y fijar el precio de un producto, y 2) en qué medida segmentar el mercado y qué tan amplia será la variedad de los productos. Que estas estrategias den como resultado un modelo de negocios rentable depende de la capacidad de los administradores estratégicos para implantar su modelo de negocios, es decir, elegir las estrategias para crear productos que ofrezcan a los clientes el mayor valor, al tiempo que la empresa mantiene viable su estructura de costos (debido a la necesidad de ser competitiva en cuanto a precios).

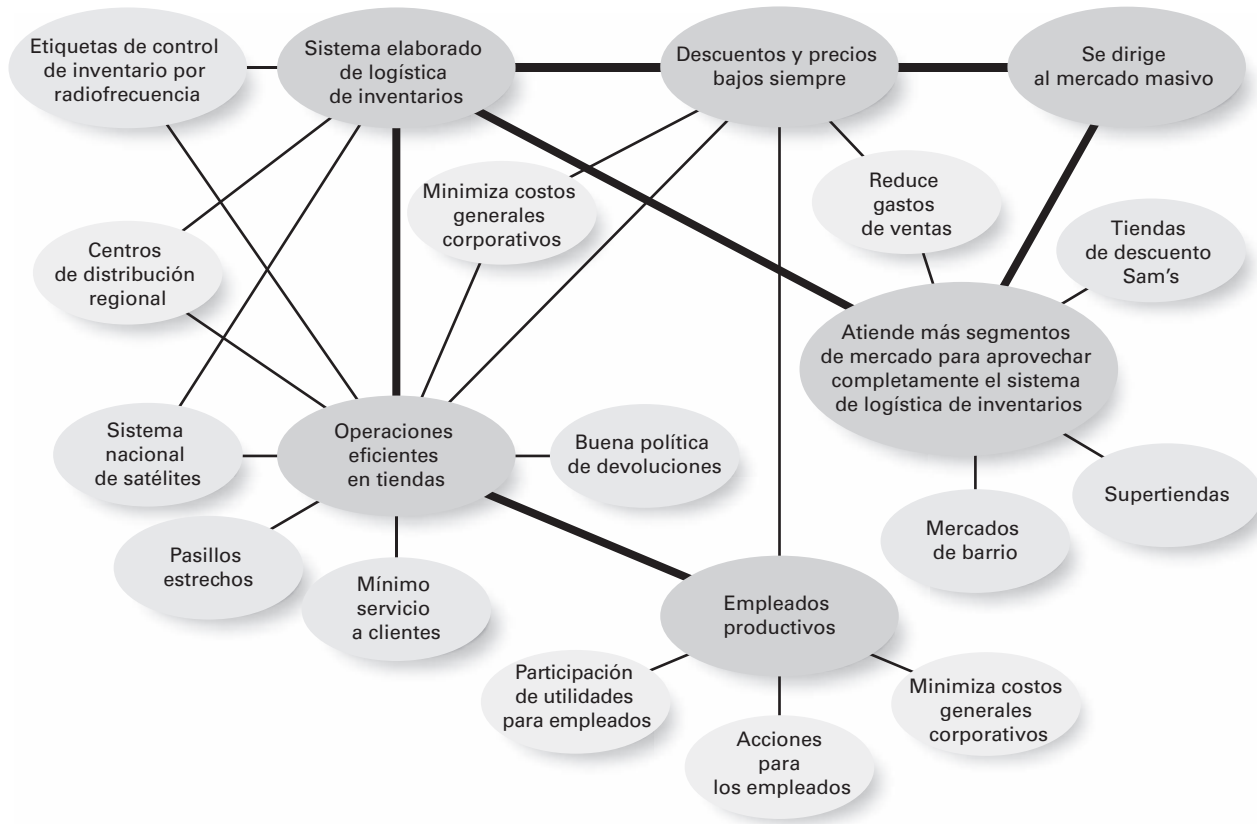
En la práctica, esto implica decidir cómo invertir el capital para generar y dar forma a las competencias distintivas que darán como resultado una ventaja competitiva basada en más eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Por consiguiente, la implantación del modelo de negocios de una compañía pone en movimiento *la serie específica de estrategias funcionales necesaria para crear una diferenciación exitosa y una estrategia de negocios de bajo costo*. En el capítulo 4 se analizó la forma en que las estrategias funcionales pueden generar una ventaja competitiva. Mientras mejor sea el ajuste entre la estrategia de negocios de una compañía y sus estrategias funcionales, mayores serán su valor y sus ganancias.

La figura 5.3 ilustra el modelo de negocios de Wal-Mart. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, Sam Walton, el fundador de la compañía, diseñó un modelo de negocios basado en la estrategia de mantener los costos operativos en un nivel mínimo para poder ofrecer a los clientes precios bajos y continuas rebajas todos los días. En este punto, Walton eligió estrategias de negocios para aumentar la eficiencia, como tener una baja diferenciación de producto (Wal-Mart prefiere el mínimo de publicidad y una baja capacidad de respuesta hacia los clientes) y buscar como objetivo el mercado masivo. Su modelo de negocios minorista de descuento se basó en la idea de que costos más bajos significan precios más bajos.

Una vez que diseñó la forma de competir por los clientes, la tarea de Walton fue implantar el modelo de negocios de manera que creara una estructura de costos bajos que le permitiera cobrar menores precios. La estrategia de negocios que emprendió fue ubicar sus tiendas fuera de las grandes ciudades, en poblados donde no hubiera competencia de costos bajos; la segunda fue encontrar la manera de administrar la cadena de valor para reducir los costos de llevar los productos de los fabricantes a los clientes, y la tercera fue reclutar y conservar el personal necesario para desarrollar las operaciones de las tiendas a fin de aumentar la eficiencia. La tarea de los administradores funcionales de logística, manejo de materiales, ventas y servicio a clientes, administración de la tienda, etc., fue implantar estrategias funcionales específicas que respaldaran el modelo de negocios de costos y pre-

FIGURA 5.3

Modelo de negocios de Wal-Mart



cios bajos. La figura 5.3 ilustra algunos de las miles de decisiones específicas que Wal-Mart ha tomado para implantar con éxito su modelo de negocios.

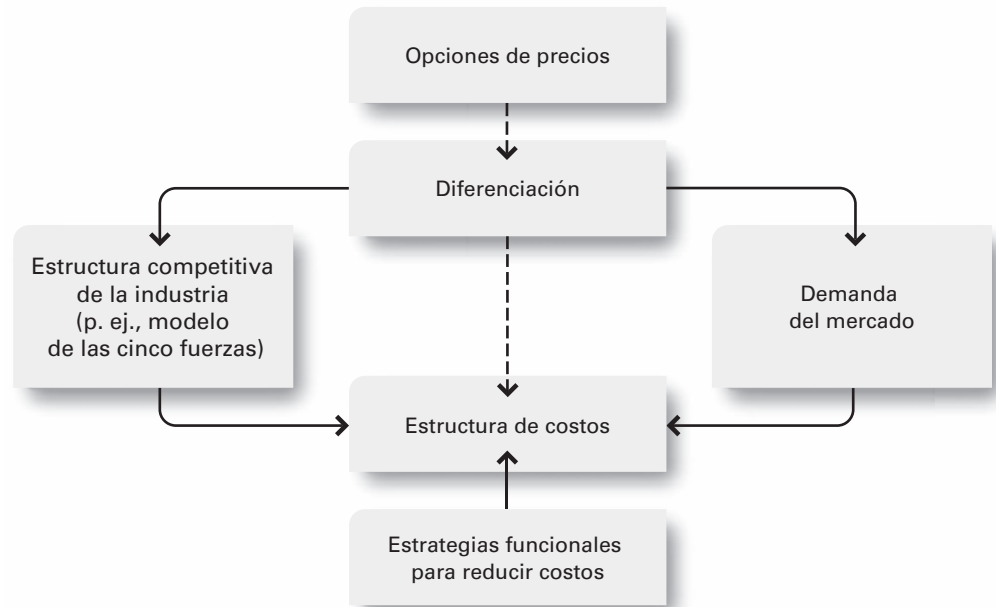
Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales

La figura 5.4 presenta una forma de pensar acerca de las decisiones de posicionamiento competitivo que toman los administradores estratégicos para crear un modelo de negocios exitoso.⁵ La decisión de diferenciar un producto aumenta el valor que percibe el cliente de modo que la demanda del producto se incrementa. Sin embargo, la diferenciación cuesta; por ejemplo, se necesita gastar más en recursos para mejorar la calidad del producto o respaldar un mejor nivel de servicio. Por lo tanto, la decisión de aumentar la diferenciación de un producto también incrementa la estructura de costos y da como resultado un costo unitario mayor (aunque, en algunos casos, si la mayor demanda permite a la compañía fabricar grandes volúmenes del producto y lograr economías de escala, éstas pueden compensar algunos de estos costos adicionales; este efecto se muestra en la figura 5.4 con la línea de guiones).⁶

Para maximizar la rentabilidad, los administradores deben elegir una opción de sobrepuestos que compense los costos adicionales de la diferenciación del producto, pero que no sea tan alta que estrangule el incremento de la demanda esperada (se debe evitar que los clientes piensen que la diferenciación adicional no merece pagar un precio más alto). De nuevo, para aumentar la rentabilidad, los administradores deben idear otras formas de

FIGURA 5.4**Posicionamiento competitivo de la empresa**

Fuente: Copyright © C. W. L. Hill y G. R. Jones, "The Dynamics of Business-Level Strategy" (manuscrito inédito, 2005).



adelgazar la estructura de costos, mas no de un modo tal que afecte el interés diferenciado por sus productos. Para lograrlo, las compañías pueden adoptar muchas estrategias funcionales específicas. Por ejemplo, Nordstrom, la tienda departamental minorista de lujo, se diferencia de la industria de la ropa comercializada al menudeo al ofrecer una experiencia en compras de alta calidad en tiendas elegantes y con un alto nivel de servicio hacia los clientes, todo lo cual aumenta su estructura de costos. No obstante, la empresa podría reducir aún más su estructura de costos si, por ejemplo, administrara con eficiencia sus inventarios y aumentara la devolución de existencias. Asimismo, su estrategia de ofrecer una alta capacidad de respuesta hacia los clientes da como resultado un aumento de éstos y de la demanda, lo que significa un incremento de las ventas por metro cuadrado, ingresos que le permiten aprovechar intensamente sus instalaciones y vendedores, y generar economías de escala y costos más bajos. Así pues, sin importar el nivel de diferenciación que intente lograr una compañía mediante su modelo de negocios, siempre debe tener muy en claro la forma en que variará su estructura de costos como resultado de elegir la diferenciación y las demás estrategias específicas que adopte para reducir su estructura de costos; en pocas palabras, *las decisiones sobre diferenciación y estructura de costos se afectan mutuamente.*

La última dinámica importante que se presenta en la figura 5.4 se refiere al efecto de la estructura competitiva de la industria en la diferenciación, estructura de costos y opciones de precios de la compañía. Cabe recordar que la toma de decisiones estratégica ocurre en un ambiente en el que existen competidores ágiles y observadores; por lo tanto, la decisión sobre un posicionamiento estratégico de una compañía siempre se toma *en relación con la de sus competidores.* Por ejemplo, si los competidores ofrecen productos con características novedosas o renovadas, la compañía se puede ver obligada a aumentar su nivel de diferenciación para mantener su competitividad, a pesar de que ello reduzca su rentabilidad. De igual modo, si los competidores deciden desarrollar productos para nuevos segmentos del mercado, la compañía tendrá que seguirlos o ya no será competitiva. De este modo, como la diferenciación genera un aumento de costos, una mayor competencia en la industria puede elevar la estructura de costos de las compañías. Cuando eso ocurre, la capacidad para cobrar un sobreprecio para compensar estos costos altos depende de que suba o baje su rentabilidad.

En resumen, la maximización de la rentabilidad del modelo de negocios de una compañía se relaciona estrechamente con la toma de decisiones correctas respecto de la creación

de valor mediante la diferenciación, los costos y la fijación de precios de acuerdo con las condiciones de la demanda en el mercado y las circunstancias competitivas en la industria en la que opera la compañía. Como *las variables de la figura 5.4 cambian conforme varían las demás*, los administradores nunca pueden pronosticar con precisión el resultado de sus decisiones. Por eso es tan difícil diseñar y administrar un modelo de negocios exitoso.

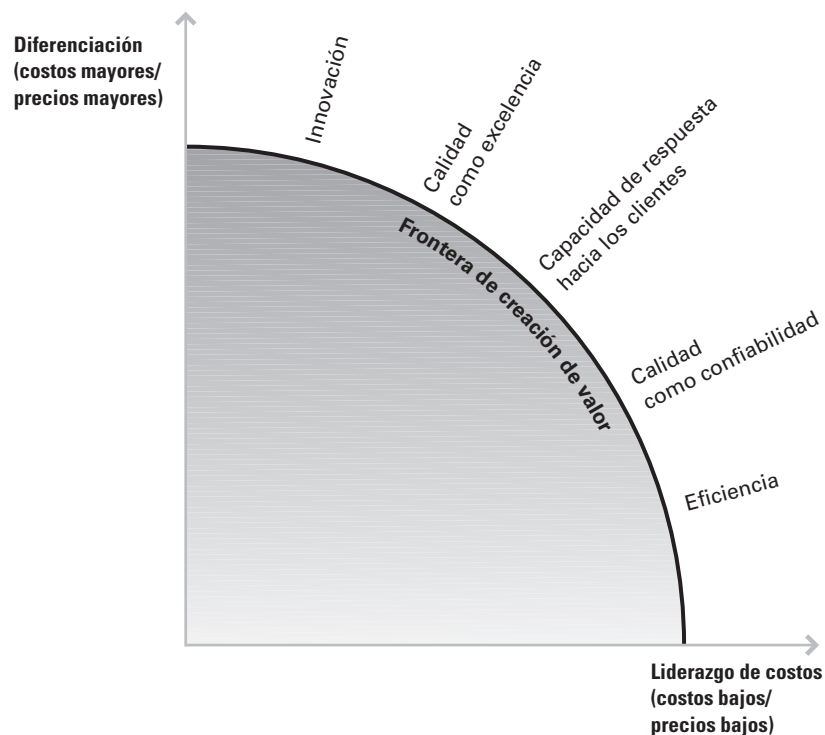
Posicionamiento competitivo: estrategias empresariales genéricas

Como ya se mencionó antes, un modelo de negocios exitoso es el resultado de la forma en que una compañía formula e implanta un conjunto de estrategias empresariales para que se ajuste a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios. Como ningún diagrama podría ejemplificar los aspectos complejos involucrados en las decisiones de estrategias de negocios, en la figura 5.5 se presenta una forma de reunir los tres aspectos implicados en el desarrollo de un modelo de negocios exitoso. En la figura, los ejes vertical y horizontal representan, respectivamente, las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de su compañía respecto de la compensación entre los productos de la diferenciación (costos y precios más altos) y el logro de una estructura de costos más baja o el liderazgo de costos (costos y precios más bajos). En la figura 5.5, la curva que conecta los ejes representa la frontera de creación de valor, es decir, la cantidad máxima de valor que pueden ofrecer en una sola ocasión los productos de diferentes compañías en una industria con distintos modelos de negocios. En otras palabras, las compañías ubicadas en la frontera de valor son las que tienen los modelos de negocios más exitosos en una industria en particular.

Como lo muestra la figura 5.5, la frontera de creación de valor se alcanza a través de uno o más de los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva (la calidad se dividió en dos), que se enlistan de arriba a abajo de acuerdo con su participación en la creación de di-

FIGURA 5.5

Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor



ferenciación o ventaja de liderazgo en costos. Por lo tanto, la innovación, un proceso costoso que permite fabricar productos únicos, es la más cercana al eje de diferenciación, seguida de la calidad como excelencia, la capacidad de respuesta hacia los clientes y la calidad como confiabilidad; la eficiencia es la más cercana al eje de liderazgo en costos.

Para llegar a la frontera de creación de valor y lograr por este medio una rentabilidad superior a la promedio, las compañías deben formular e implantar un modelo de negocios usando una o una combinación de tres estrategias genéricas de negocios: liderazgo en costos, diferenciación y diferenciación enfocada. Una **estrategia genérica de negocios** da a una compañía una forma específica de posición competitiva y una ventaja frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio.⁷ *Genérica* significa que todas las compañías pueden implantar estas estrategias, independientemente de que sean empresas de manufactura, de servicios o no lucrativas; también son genéricas porque se pueden encontrar en industrias de diferentes tipos.

- **Liderazgo en costos**

El modelo de negocios de una compañía que trata de aplicar estrategias de liderazgo en costos se basa en hacer lo posible por reducir su estructura de costos para producir y vender bienes o servicios a un precio más bajo que sus competidores. Entre estas estrategias se incluyen tanto las de carácter funcional diseñadas para mejorar su desempeño de operación, como las competitivas que tienen por objetivo poner a su favor la competencia de la industria. En esencia, una compañía intenta lograr ventaja competitiva y rentabilidad superior al promedio mediante el desarrollo de un modelo de negocios de liderazgo en costos que la coloque en la frontera de creación de valor tan cerca como sea posible del eje de costos y precios más bajos.

Dos ventajas surgen de una estrategia de liderazgo en costos. La primera es que si los rivales más cercanos de una compañía, como los que compiten en la misma escala de precios o por el mismo grupo de clientes, cobran precios parecidos por sus productos, el líder en costos será más rentable que sus competidores debido a sus costos más bajos. La segunda es que el líder en costos tiene una ventaja competitiva pues puede cobrar un precio más bajo que sus rivales a causa de su estructura de costos más bajos. Como ya se mencionó, ofrecer el mismo valor en un producto pero a un precio más bajo atrae a muchos más clientes, de modo que aun cuando la compañía elija una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas le generará ganancias. Si los rivales intentan recuperar a los clientes mediante reducciones de precios y las compañías empiezan una competencia en este ámbito, el líder en costos podrá resistir mejor la competencia que las demás compañías debido a sus menores costos y es probable que gane cualquier lucha competitiva. Por estos motivos, los líderes en costos son más proclives a tener ganancias superiores a las promedio. Una compañía se convierte en líder en costos cuando sus administradores estratégicos siguen las siguientes opciones estratégicas de negocios.

OPCIONES ESTRATÉGICAS El líder en costos elige una diferenciación de productos de baja a moderada en relación con sus competidores. La diferenciación es costosa; mientras más recursos invierta una compañía en diferenciar sus productos, mayores serán sus costos.⁸ El líder en costos trata de alcanzar un nivel de diferenciación asequible a un costo bajo.⁹ Por ejemplo, Wal-Mart no gasta cientos de millones de dólares en el diseño de las tiendas para crear una experiencia de compra atractiva como Macy's, Dillard's o Saks Fifth Avenue. Como lo explica Wal-Mart en su declaración de misión, "Pensamos en nosotros como compradores para nuestros clientes y nos esforzamos por obtener el mejor valor para ellos", y dicho valor no se logra construyendo tiendas lujosas.¹⁰ Con frecuencia, los líderes en costos esperan hasta que los clientes desean una característica o servicio antes de ofrecerlo. Por ejemplo, un líder en costos como Dell nunca es el primero en ofrecer imágenes o video de alta calidad en una PC; en cambio, agrega dicha característica sólo cuando es evidente en la demanda de los clientes.

El líder en costos también ignora los diferentes segmentos del mercado de una industria y posiciona sus productos para atraer al cliente “promedio” a fin de reducir los costos de desarrollar y vender los productos fabricados de acuerdo con las necesidades de los segmentos. Cuando identifican como objetivo al cliente promedio, los administradores estratégicos intentan producir u ofrecer la mínima cantidad de productos que quiere el mayor número de clientes, lo cual es fundamental en el método de Dell para construir sus computadoras, o en el método de Wal-Mart para surtir sus tiendas. Por consiguiente, aun cuando los clientes no reciban precisamente los productos que quieren, les atraen los precios más bajos.

Para implantar el liderazgo en costos, la meta principal del que pretenda asumirlo debe ser elegir estrategias que aumenten su eficiencia y reduzcan su estructura de costos en comparación con la de sus rivales. El desarrollo de competencias distintivas en manufactura, administración de materiales e informática es fundamental para alcanzar esta meta. Por ejemplo, las compañías fabriles que intentan aplicar una estrategia de liderazgo en costos se concentran en hacer lo que puedan por avanzar en la curva de experiencia para que su estructura de costos se reduzca cada vez más. Para lograr ese liderazgo, es necesario que las compañías desarrollen habilidades de fabricación flexible, adopten técnicas de administración de materiales eficientes y hagan lo posible para aumentar la rotación de inventarios y reducir el costo de los bienes vendidos (en la tabla 4.1 se describen las formas en que se pueden usar las funciones de una compañía para aumentar la eficiencia).

Como consecuencia, en el caso de las compañías fabriles, las funciones de manufactura y administración de materiales son el centro de atención, mientras las demás conforman sus competencias distintivas para cumplir con las necesidades de estas dos funciones.¹¹ Por ejemplo, la función de ventas puede desarrollar la competencia de captar series grandes y estables de pedidos de los clientes. A su vez, esto permite a la división de manufactura hacer corridas de producción más largas, con lo cual se logran economías de escala y se reducen los costos. En Dell, por ejemplo, los clientes en línea reciben una serie de opciones limitada para que la empresa pueda adecuar las PC a las necesidades de cada uno a un costo bajo. Encontrar las formas de personalizar los productos a un costo bajo es una tarea importante que deben buscar los administradores en una estrategia de liderazgo en costos. La función de recursos humanos se puede enfocar en implantar programas de capacitación y sistemas de compensación que disminuyan los costos al mejorar la productividad de los empleados. Por su parte, la función de investigación y desarrollo se puede especializar en mejorar los procesos para reducir los costos de fabricación.

Las compañías de servicios, como las tiendas minoristas (Wal-Mart), por el contrario, deben desarrollar competencias distintivas en las funciones que contribuyan más a reducir su estructura de costos. En Wal-Mart se trata del costo de adquirir productos, por lo que la función de logística o administración de materiales es de vital importancia. Esta empresa aprovechó los adelantos informáticos para reducir los costos de hacer llegar los productos de los fabricantes a los clientes, igual que Dell, líder en costos en la industria de las computadoras personales, usa internet para disminuir el costo de venta de sus productos. Otra fuente importante de ahorros en costos es adoptar una estructura y cultura organizacionales para implantar esta estrategia de la forma más eficiente en cuanto a costos. Por lo tanto, una estrategia de costos bajos implica minimizar la cantidad de administradores en la jerarquía y el uso riguroso de presupuestos para controlar la producción y los costos de venta. Un ejemplo interesante de la forma en que una compañía puede diseñar un modelo de negocios para convertirse en líder en costos en una industria es Ryanair, tema que se analiza en Estrategia en acción 5.1.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS El modelo de cinco fuerzas de Porter, que se presentó en el capítulo 2, explica por qué cada modelo de negocios permite a las compañías llegar a la frontera de creación de valor que se presenta en la figura 5.5.¹² Las cinco fuerzas son: amenazas de los competidores, proveedores muy poderosos, compradores con mucho poder,

Estrategia en acción

5.1

Ryanair toma el control del cielo en Europa

Ryanair, con sede en Dublín, Irlanda, imitó y mejoró el modelo de negocios de liderazgo en costos iniciado por Southwest Airlines en Estados Unidos y lo aprovechó para convertirse en una participante importante en el mercado europeo de los viajes por aire. El director ejecutivo de Ryanair, el extravagante Michael O'Leary, estudió las estrategias que había elaborado Southwest para reducir los costos y las reprodujo para posicionar a su empresa como la aerolínea de más bajos costos y precios de Europa. En la actualidad, el costo promedio de un boleto de Ryanair en Europa es de 48 dólares, en comparación con 330 de British Airways y 277 de Lufthansa, que durante mucho tiempo dominaron el mercado de los viajes en ese continente. El resultado ha sido que actualmente la empresa traslada más pasajeros dentro de Inglaterra que British Airways y su participación en el mercado europeo crece al ritmo en que consigue acceso a puertos de aterrizaje y compra los nuevos aviones que necesita para dar servicio a una red de rutas en expansión.

O'Leary se las ha ingeniado para mejorar el modelo de negocios de bajo costo de Southwest. Ryanair reprodujo los principales elementos del modelo de Southwest, como usar sólo un avión, el 737, para reducir los costos de mantenimiento, vender directamente los boletos a los clientes y eliminar la numeración de los asientos y las comidas gratuitas a bordo. Evita los aeropuertos caros, como Heathrow, y opta por los pequeños que están fuera de las grandes ciudades, como Luton, que es su base en Londres, así como Wal-Mart decidió establecerse en poblados pequeños. Para reducir los costos de limpieza, O'Leary también eliminó las bolsas de los respaldos, que se llenan de basura que dejan los pasajeros, así como mantas, almohadas, refrescos y bocadillos gratuitos, e incluso las bolsas "para mareos", es decir, todo lo que espera recibir un pasajero en una aerolínea diferenciada. La filosofía de Ryanair dicta: "Le damos todo lo que usted paga." Para implantar su estrategia de liderazgo en costos, O'Leary y todos los empleados deben encontrar los medios para reducir los pequeños gastos adicionales en los que se incurre para realizar las decenas de

miles de operaciones concretas que se requieren para que una aerolínea funcione correctamente. La meta es eliminar todas las características diferenciadas de una aerolínea que puedan elevar los costos. Mediante todas estas tácticas Ryanair ha disminuido tanto su estructura de costos, que ninguna otra aerolínea europea puede acercarse a ofrecer sus tarifas bajas y no perder, ya no se diga obtener una ganancia.

La otra cara del modelo de Ryanair es aumentar sus ingresos haciendo que los clientes gasten cuanto sea posible en los vuelos. Para este fin, durante los vuelos ofrece bocadillos, comidas y una variedad de bebidas para alentar a los clientes a abrir la cartera. Además, para reducir los costos sus aviones no tienen pantallas de cristal líquido en los respaldos para ver películas y jugar videojuegos. En 2004, Ryanair introdujo un nuevo aparato digital manual que los pasajeros pueden rentar a seis dólares por vuelo para ver películas y comedias, jugar o escuchar música. Catorce por ciento de sus ingresos proviene de estas fuentes y son tan importantes que en 2003 la aerolínea regaló más de un millón de lugares sin vender, para obtener por lo menos algunas ganancias de los pasajeros que ocupaban asientos que de todos modos iban a quedar vacíos.

¿Cómo han reaccionado los competidores a la estrategia de liderazgo de costos de Ryanair? Algunas aerolíneas establecieron una filial de precios bajos, como United, que creó su división TED para competir con Southwest en Estados Unidos. Sin embargo, el resultado de esta estrategia es el canibalismo, porque sus propios pasajeros se pasan del servicio caro al barato. Aerolíneas que adoptaron una estrategia de diferenciación, como British Airways, no tienen problemas porque son firmemente rentables en el segmento de viajes de negocios. En cambio otras, como Air France y Alitalia, están cerca de la quiebra, mientras que la compañía irlandesa Aer Lingus ha tenido que reducir sus costos 50% en los últimos años nada más para sobrevivir. El poder de Ryanair fue evidente en 2006, cuando O'Leary anunció que quería comprar Aer Lingus, algo que evitó el gobierno irlandés. Pero hoy en día es obvio en todo el mundo que el modelo de negocios de liderazgo en costos es el único que funcionará en el futuro, y todas las grandes aerolíneas se apresuran a adoptar estrategias que les permitan alcanzarlo.^a

productos sustitutos y nuevas compañías que entran en el mercado. El líder en costos se protege de los competidores de la industria con su ventaja en costos. Sus costos más bajos también significan que se verá menos afectado que sus competidores a causa del incremento del precio de los insumos si sus proveedores son muy poderosos o por una caída de los precios que puede cobrar en el caso de que haya compradores con mucho poder. Además, como el liderazgo en costos por lo general requiere una gran participación de mercado, el líder compra cantidades relativamente grandes, lo que aumenta su poder de compra sobre los proveedores. Si entran en el mercado productos sustitutos, el líder en costos puede redu-

cir su precio para competir con ellos y retener su participación de mercado. Por lo tanto, el líder está relativamente más seguro mientras pueda mantener su ventaja de costos bajos.

Los principales peligros que acechan al método de liderazgo en costos son la capacidad de los competidores para encontrar formas de reducir sus estructuras de costos y vencer al líder en su propio juego, que es lo que le ocurrió a E*Trade en el Caso introductorio. Por ejemplo, si el cambio tecnológico provoca que las economías de la curva de experiencia se vuelvan obsoletas, las nuevas compañías pueden aplicar tecnologías de menor costo que les permitan tener una ventaja de costos. Las pequeñas fundidoras del capítulo 4 consiguieron esta ventaja. Los competidores también pueden obtener una ventaja en este sector con base en los ahorros en mano de obra. Los competidores globales ubicados fuera de Estados Unidos tienen costos de mano de obra muy bajos; los salarios que se pagan en Estados Unidos son alrededor de 600% más altos que los de Malasia, China o México. Como parte de su estrategia de costos bajos, en la actualidad la mayoría de las compañías estadounidenses ensamblan sus productos en el extranjero, mientras muchas están obligadas a hacerlo simplemente para mantenerse en la competencia y el negocio.

La capacidad de los competidores para imitar los métodos del líder en costos es otra amenaza para la estrategia de liderazgo en este ámbito. Por ejemplo, las compañías de Hong Kong y China desarman los productos electrónicos de compañías japonesas como Sony y Panasonic para saber cómo están diseñados y ensamblados. Luego, usan los componentes elaborados en China y una enorme cantidad de mano de obra nacional barata para fabricar clones de estos productos e inundar el mercado estadounidense con reproductores de cinta de audio, radios, teléfonos y reproductores de DVD económicos.

Por último, la búsqueda del liderazgo en costos implica el riesgo de que los administradores estratégicos, concentrados en reducir los costos, tomen una decisión que los disminuya, pero que después afecte drásticamente la demanda del producto. Esto le sucedió en Gateway a principios de la década de 2000 cuando, para reducir los costos del servicio después de la venta, se dispuso que el personal de apoyo al cliente no diera asistencia a los clientes que tuvieran problemas con las nuevas computadoras Gateway si ellos habían instalado sus propios programas nuevos en las máquinas. Los nuevos compradores, la mayoría de los cuales instalaron sus programas, se quejaron a los cuatro vientos y las ventas de Gateway cayeron a medida que se esparció la voz. En seis meses, los administradores habían revertido su decisión y Gateway empezó a ofrecer de nuevo la asistencia total a los clientes.

● Liderazgo en costos enfocado

Un líder en costos no es siempre una gran compañía nacional que se dirige al cliente promedio. A veces una compañía puede dirigirse a uno o a pocos segmentos del mercado y aplicar con éxito un liderazgo en costos mediante el desarrollo de las estrategias correctas para atenderlos. Estas empresas siguen un modelo de negocios basado en el **liderazgo en costos enfocado**. Compiten por los clientes en un segmento de mercado estrecho, que puede definirse por región, tipo de cliente o segmento de la línea de productos.¹³ En la figura 5.6 los líderes de costos enfocados están representados por los círculos pequeños junto al círculo del líder en costos. Por ejemplo, como un nicho geográfico puede definirse por región o incluso por localidad, una cementera, un negocio de lavado de alfombras o una cadena de pizzerías pueden aplicar una estrategia de liderazgo de costos en una o más ciudades o regiones. En la figura 5.7 se compara un modelo de negocios de liderazgo en costos enfocado con un modelo de liderazgo en costos puro.

Si una compañía aplica un planteamiento de liderazgo en costos enfocado, compite contra el líder en costos en los segmentos del mercado en los que puede operar sin desventajas de costos. Por ejemplo, en los mercados locales de madera, cemento, contaduría o entrega de pizzas, la empresa enfocada puede tener costos de materiales o transporte más bajos que el líder nacional. La empresa enfocada también puede tener una ventaja en costos porque elabora productos complicados o hechos a la medida que no se prestan fácilmente para las economías de escala en la producción y, por lo tanto, ofrecen pocas posibilidades de ahorrar

FIGURA 5.6

Modelos de negocios generales y frontera de creación de valor



costos. Cuando adoptan esta estrategia, los líderes en costos se concentran en productos a la medida de escaso volumen que pueden fabricar con una ventaja en costos y dejan el mercado estandarizado de volumen grande en manos del líder nacional en costos; por ejemplo, los establecimientos de comida mexicana en comparación con las Big Macs.

Debido a que no tiene desventaja en costos en sus segmentos de mercado, un líder en costos enfocado también opera en la frontera de creación de valor y por eso obtiene ganancias superiores al promedio. Por ello tiene una gran oportunidad de desarrollar su propio nicho y competir contra compañías que aplican estrategias de liderazgo en costos o diferenciación. Por ejemplo, Ryanair comenzó como una empresa enfocada porque al principio realizaba únicamente vuelos entre Dublín y Londres. Como no había líder en costos en el mercado europeo, pudo expandir rápidamente sus operaciones y en la actualidad es líder en este sector. Del mismo modo, Southwest comenzó como líder en costos enfocado en el mercado de Texas, pero ahora es una aerolínea nacional y compite contra compañías nuevas que tratan de aplicar un liderazgo en costos enfocado, como Jet Blue y Song.¹⁴

Debido a que una compañía enfocada sólo fabrica y vende una cantidad relativamente pequeña de un producto, su estructura de costos es mayor que la del líder. En algunas indus-

FIGURA 5.7

Por qué las estrategias enfocadas son diferentes

	Ofrece a los clientes productos de un solo grupo	Ofrece a los clientes productos de muchas clases
Ofrece a los clientes productos de bajo precio	Estrategia de liderazgo en costos enfocado	Estrategia de liderazgo en costos
Ofrece a los clientes productos únicos o exclusivos	Estrategia de diferenciación enfocada	Estrategia de diferenciación

trias, como la automovilística, esta circunstancia hace muy difícil o imposible competir con el líder en costos. Sin embargo, a veces, al dirigirse a un nuevo segmento del mercado o mediante la mejor implantación de un modelo de negocios (por ejemplo, por adoptar tecnología más avanzada), las compañías enfocadas pueden ser una amenaza para los grandes líderes en costos. Por ejemplo, los sistemas de manufactura flexible han abierto muchas nuevas oportunidades para las compañías enfocadas porque las pequeñas corridas de producción se hacen a un bajo costo. Cada vez es más frecuente que compañías pequeñas y especializadas compitan con las grandes en segmentos de mercado específicos en los que no tienen desventajas en costos. Las minifundidoras de acero que se estudiaron en el capítulo 4 son otro buen ejemplo de la forma en que una compañía enfocada, en este caso Nucor, al especializarse en un mercado puede llegar a ser tan eficiente que se convierte en líder en costos. Del mismo modo, el crecimiento de internet ha abierto muchas oportunidades nuevas a compañías enfocadas para que desarrollen modelos de negocios basados en liderazgo en costos comparados con las compañías tradicionales. Amazon.com muestra la eficacia con que una compañía puede confeccionar un modelo de negocios y convertirse en líder en costos.

IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES Para aplicar una estrategia de liderazgo en costos, los administradores estratégicos tienen que dedicar grandes esfuerzos a incorporar en sus operaciones lo más reciente en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura para encontrar nuevos medios de reducir los costos. A menudo, como se vio en el capítulo 4, el uso de la nueva tecnología también aumenta la calidad y la capacidad de respuesta hacia los clientes. Un enfoque de bajo costo exige utilizar un razonamiento estratégico continuo para verificar que el modelo de negocios puede operar con éxito a pesar de los cambios de oportunidades y las amenazas del entorno.

Los administradores estratégicos de un sector observan al líder en costos y actúan rápidamente para imitar sus innovaciones porque también quieren reducir los suyos. En la actualidad, un diferenciador no puede dejar que el líder tenga una ventaja en costos demasiado grande, porque podría usar sus ganancias elevadas para invertir más en diferenciación de productos y vencer al diferenciador en su propio juego competitivo. Por ejemplo, Toyota y Honda comenzaron como líderes en costos que fabricaban autos sencillos y baratos. Sus vehículos se vendían bien e invirtieron sus ganancias en diseñar y hacer nuevos modelos, cada vez más diferenciados por sus características y calidad. En la actualidad, ambas compañías, con autos en todos los segmentos del mercado, siguen una estrategia de diferenciación, aunque Toyota también tiene la estructura de costos más baja de cualquier compañía automovilística global.

Un líder en costos también debe responder a los movimientos estratégicos de sus competidores diferenciadores y aumentar la calidad y las características de sus productos para prosperar a largo plazo. Ni siquiera productos baratos, como los relojes Timex y los rastrillos BIC, pueden ser muy inferiores a los más caros relojes Seiko o los rastrillos Gillette, para que tenga éxito la política de costos y precios bajos. Las compañías en una industria observan las estrategias que sus rivales ponen en práctica y los cambios que les hacen. Si Seiko incluye una nueva esfera de cristal líquido en sus relojes o Gillette lanza un rastrillo de cuatro hojas, los administradores de Timex y BIC, si es necesario, responderán en el plazo de meses mediante la incorporación de estas innovaciones en sus productos baratos. Esta situación también es muy común en la industria de alta moda para damas. En cuanto diseñadores famosos como Gucci y Dior exhiben sus colecciones de primavera y otoño, sus diseños son copiados y los patrones se transmiten a fábricas de Malasia, donde hay trabajadoras listas para confeccionar imitaciones baratas que en el plazo de meses llegarán a las tiendas de ropa de precios bajos de todo el mundo.

Un modelo de negocios como el liderazgo en costos debe considerarse como un conjunto específico de decisiones estratégicas que ayuden a las compañías a permanecer concentradas en la forma de competir con más eficiencia a lo largo del tiempo. Es muy fácil que los administradores estratégicos, entusiasmados por el éxito de su estrategia de liderazgo

en costos, reduzcan la vigilancia y pierdan de vista los cambios que sufren las cinco fuerzas de la competencia y del macroambiente que modifican las reglas del juego competitivo. McDonald's, durante mucho tiempo el líder en costos en la industria de la comida rápida, se sorprendió cuando rivales como Taco Bell comenzaron a ofrecer especialidades diarias a 99 centavos de dólar. McDonald's tuvo que aprender cómo hacer comida rápida más barata para competir y sus administradores adoptaron nuevas técnicas de cocinado y prácticas de administración de alimentos que han abatido la curva de experiencia, por lo que ahora las comidas de 99 centavos son un plato permanente del menú de McDonald's.

- **Diferenciación** Un modelo de negocios de **diferenciación** se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. Un diferenciador (es decir, una compañía diferenciada) tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no está al alcance de sus rivales. Esto significa que puede cobrar un sobreprecio (un precio más alto del que cobran sus rivales más cercanos). La capacidad de aumentar los ingresos mediante el cobro de sobreprecios (en lugar de reducir los costos, como hace el líder) permite al diferenciador alcanzar la frontera de valor, superar a sus competidores y lograr una rentabilidad mayor, como se indica en la figura 5.6. Como se dijo antes, los clientes pagan un sobreprecio cuando creen que las características diferenciadoras del producto valen el dinero adicional. Por consiguiente, a los productos diferenciados se les fija un precio sobre la base de lo que el mercado acepte.¹⁵

Los autos de Mercedes-Benz son más caros que los de sus rivales más cercanos porque los clientes creen que ofrecen más características y confieren más estatus a sus propietarios. Del mismo modo, un BMW no es mucho más caro de producir que un Honda, pero su precio elevado está determinado por los clientes que quieren su marcha deportiva distinguida y el prestigio de conducir un vehículo de esa marca (en realidad, en Japón BMW fija los precios de entrada de sus autos bastante bajos para atraer a los clientes jóvenes y pudientes de Honda). Del mismo modo, la producción de los relojes Rolex no cuesta mucho, su diseño no ha cambiado gran cosa con los años y su contenido de oro representa una pequeña fracción del precio. Sin embargo, los clientes los compran por las cualidades distintivas que perciben en ellos: su diseño hermoso, su valor intrínseco y el hecho de que confiere estatus a quien lo usa.

OPCIONES ESTRATÉGICAS Un diferenciador invierte sus recursos para ganar una ventaja competitiva por su innovación superior, excelente calidad y capacidad de respuesta hacia los clientes, las tres vías principales para lograr una gran diferenciación de productos. Por ejemplo, Procter & Gamble afirma que la calidad de su producto es elevada y que la pureza del jabón Ivory llega a 99.44%. Maytag subraya la confiabilidad y su mejor historial de reparaciones que cualquier otra lavadora del mercado. IBM promueve el servicio de calidad que prestan sus vendedores bien capacitados. Por lo común, la innovación es la fuente de diferenciación de productos de tecnología complicada y muchas personas pagan un sobreprecio por productos nuevos e innovadores, como computadoras con tecnología de vanguardia, reproductores de DVD o autos.

Cuando la diferenciación se basa en la capacidad de respuesta hacia los clientes, las compañías ofrecen un servicio completo y reparación de productos que sufran algún desperfecto. Esta consideración es muy importante en el caso de productos complejos, como autos y electrodomésticos, que es probable que se descompongan en forma periódica. Maytag, Dell Computers y BMW sobresalen en capacidad de respuesta hacia los clientes. En las organizaciones de servicio, los atributos de calidad del servicio son también muy importantes. Neiman Marcus, Nordstrom y FedEx pueden cobrar un sobreprecio porque ofrecen un nivel excepcionalmente alto de servicio. Los despachos de abogados, contadores y asesores subrayan los aspectos del servicio en sus operaciones con los clientes: sus conocimientos, profesionalismo y reputación.

Por último, una fuente de diferenciación surge cuando un producto apela a los deseos psicológicos de los clientes. El referente puede ser prestigio o estatus, como con los BMW y los relojes Rolex; seguridad para el hogar y la familia, como con Aetna y Prudential Insurance, o simplemente una experiencia de compra superior, como Target y Macy's. La diferenciación también puede adaptarse a grupos socioeconómicos y de edad. En realidad, las bases de la diferenciación son incontables.

Las compañías que han adoptado este tipo de modelo de negocios se esfuerzan por diferenciarse en el mayor número de dimensiones posibles. Cuanto menos se parezca a sus rivales, más se protegen de la competencia y más grande es su atractivo en el mercado. Así, los BMW ofrecen más que prestigio; también ofrecen adelantos tecnológicos, lujo, confiabilidad y un buen servicio de reparación, aunque muy caro. Todas estas bases de diferenciación aumentan las ventas.

En general, un diferenciador opta por dividir su mercado en muchos segmentos y nichos, y ofrecer diferentes productos en cada uno, como hacen Toyota y Dell. Los administradores estratégicos reconocen la capacidad de aumentar los ingresos que implica la atracción de más clientes dispuestos a pagar un sobrepeso en cada mercado. Algunas compañías basan sus modelos de negocios en ofrecer un producto diseñado para la mayor parte de los segmentos de mercado, pero otras suelen enfocarse en sólo un puñado de segmentos en los que tienen una ventaja de diferenciación. Por ejemplo, Sony produce 24 modelos de televisores y llena todos los nichos de aparatos de precio medio a alto. Sin embargo, su modelo de precio más bajo siempre cuesta aproximadamente 60 dólares más que los de sus competidores, lo que pone en juego el factor del sobrepeso. Los consumidores tienen que pagar más por tener un Sony.

Por último, cuando decide cómo implantar su modelo de negocios, una compañía diferenciada se concentra en desarrollar competencias distintivas en las funciones que proporcionan la fuente de su ventaja competitiva. La diferenciación sobre la base de la innovación y la competencia tecnológica depende de la función de investigación y desarrollo, como se dijo en el capítulo 4. Los esfuerzos por mejorar el servicio a los clientes dependen de la cantidad de ventas y la función de servicio a clientes.

Como es caro adquirir una ventaja diferenciadora, quienes la ostentan tienen una estructura de costos más elevada que el líder en costos. Sin embargo, adquirir nuevas capacidades en las funciones que sostienen el atractivo diferencial de una compañía no significa descuidar la estructura de costos. Como se dijo antes, el diferenciador estudia cómo opera el líder en costos y trata de copiar sus innovaciones de ahorro que reduzcan sus costos y a la vez conserven la fuente de su ventaja competitiva. El diferenciador debe controlar todos los costos que no contribuyan a sostener la ventaja de diferenciación para que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar, como se señaló en el caso de Nordstrom. Asimismo, como la rentabilidad superior es una función de la estructura de costos de la compañía, es importante mantener los costos bajo control, pero no reducirlos hasta el punto en que se pierda la fuente de la diferenciación.¹⁶ Los propietarios del famoso hotel Savoy, de Londres, enfrentan ese problema. La reputación de la empresa se ha basado siempre en el nivel increíblemente alto de servicio que ofrece a sus clientes. Tres empleados atienden las necesidades de cada huésped y en cada habitación éste puede llamar a un mesero, mucama o valet oprimiendo un botón junto a su cama. El costo de ofrecer este nivel de servicio ha sido tan alto, que el hotel obtiene menos de 1% de ganancias netas anuales; para aumentar las utilidades, hoy una habitación cuesta cuando menos 500 dólares la noche.¹⁷ Sus propietarios tratan de reducir los costos para aumentar las ganancias, pero si reducen el personal del hotel (la principal fuente de los costos altos del Savoy), podrían destruir el origen fundamental de su atractivo diferenciado.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS Las ventajas de la estrategia de diferenciación también pueden exponerse en el contexto del modelo de las cinco fuerzas. La diferenciación protege a una compañía de los competidores en la medida en que los clientes sientan lealtad a la marca, un activo valioso que defiende a la compañía en todos los frentes. Los proveedores

poderosos casi nunca representan un problema porque la estrategia de la compañía diferenciada está articulada más en el precio que cobra que en los costos. Además, muchas veces los diferenciadores pasan los aumentos de precios a los clientes, que están dispuestos a pagar un sobreprecio. Por ello, un diferenciador tolera mejor que el líder en costos los aumentos moderados de los precios de los insumos. No es probable que los diferenciadores experimenten problemas con compradores con demasiado poder, porque ofrecen un producto distintivo. Sólo ellos suministran ese producto y piden lealtad a la marca. La diferenciación y la lealtad a la marca también levantan una barrera que impide la entrada para otras compañías que quieren penetrar en la industria. Las nuevas compañías están obligadas a desarrollar su propia competencia distintiva para poder competir, lo cual es un esfuerzo costoso.

Por último, los productos sustitutos son una amenaza sólo si un competidor desarrolla alguno que satisfaga la necesidad de un consumidor como lo hace el producto del diferenciador y así terminar con la lealtad de los clientes a la marca. Las compañías telefónicas tradicionales se encuentran en problemas a medida que se dispone más y más de otros medios de bajo costo para hacer llamadas telefónicas por cable de fibra óptica digital, satélite e internet. El problema es cuánto más de sobreprecio puede cobrar una compañía por la exclusividad de su producto antes de que los clientes lo cambien. En la industria telefónica la respuesta es “no mucho”; las grandes telefónicas se vieron obligadas a reducir drásticamente los precios, al grado de que una tarifa común es de 2.5 centavos por minuto, en comparación con 37 centavos de hace apenas 10 años.

Los principales problemas de una estrategia de diferenciación se centran en la capacidad de los administradores para sostener en el largo plazo la percepción de diferencia o exclusividad de un producto ante los ojos de los consumidores. En esta década se ha hecho cada vez más evidente la rapidez con que los competidores ágiles actúan para imitar y copiar a los diferenciadores que prosperan. Así ha sucedido en muchas industrias, como las ventas al menudeo, computadoras, automóviles, electrodomésticos, telecomunicaciones y farmacéutica. Las patentes y las ventajas del que se mueve primero (las ventajas de ser el primero en llevar al mercado un producto o servicio) no duran mucho tiempo y a medida que aumenta la calidad general de todos los bienes que producen todas las compañías, mengua la lealtad a las marcas. Los problemas que ha tenido que enfrentar L. L. Bean para mantener su ventaja competitiva (que se describe en Estrategia en acción 5.2) destacan los peligros que enfrenta un diferenciador.

CONSECUENCIAS Y CONCLUSIONES Un modelo de negocios basado en la diferenciación requiere que una compañía formule e implante estrategias de negocios que se refuercen recíprocamente y que juntas aumenten el valor de un bien o servicio ante los ojos de los clientes. Cuando un producto se presenta ante los clientes con un carácter distintivo, los diferenciadores pueden cobrar un sobreprecio. Las desventajas de la estrategia de diferenciación son la facilidad con que los competidores pueden imitar el producto del diferenciador y la dificultad para sostener el sobreprecio. Cuando la diferenciación se basa en el diseño o las características físicas del producto, los diferenciadores corren un gran riesgo, porque es fácil imitarlos. El peligro es que, con el tiempo, productos como reproductores de DVD de alta definición o televisores con pantalla de cristal líquido se conviertan en mercancías comunes para las cuales disminuye la importancia de la diferenciación a medida que los clientes adquieren mayor sensibilidad al precio. Sin embargo, cuando la diferenciación tiene su origen en estrategias funcionales que representan mejor servicio o confiabilidad, o en cualquier fuente intangible, como la garantía de FedEx o el prestigio de un Rolex, una compañía está mucho más segura. Es difícil imitar intangibles, por lo cual el diferenciador puede cosechar los beneficios de esta estrategia durante mucho tiempo. Sin embargo, los diferenciadores deben cuidarse de los imitadores y tener cuidado de que no cobren un precio más alto de lo que el mercado tolera.

- **Diferenciación enfocada**

Como en el caso del líder enfocado en los costos, una compañía que aplica un modelo de negocios basado en una **diferenciación enfocada** opta por combinar la diferenciación y el enfoque en las estrategias de negocios genéricos, y se especializa en hacer productos distin-

Estrategia en acción

5.2

El nuevo modelo de negocios de L. L. Bean

En 1911, Leon Leonwood Bean, un cazador que se había hartado de caminar kilómetros con los pies húmedos, decidió inventar unas botas a prueba de agua con armazones de cuero unidas a una suela de caucho grande y redondeada. Pronto comenzó a vender sus zapatos por correo, sobre pedido, y a medida que se propagaba la noticia de su confiabilidad, respaldada por su política de responder a los clientes que se quejaron (al grado de reemplazar unas botas años después de haberlas vendido), se extendió la reputación de su compañía. Con el paso de los años, L. L. Bean amplió su ahora famosa línea de productos para incluir artículos como bolsas de lona y, desde luego, su cama de franela para perros. En 2000, los ingresos de la compañía derivados de los pedidos por correo superaron los 1 000 millones de dólares al año y L. L. Bean se hizo conocido por ofrecer una de las líneas de productos más variadas y de mayor calidad en ropa y accesorios deportivos.

Para exhibir su línea de productos, la compañía construyó una tienda propia de 15 000 metros cuadrados en Freeport, Maine, en la cual almacena cientos de versiones de sus mochilas, chalecos de lana, camisas, mocasines, tiendas y otros artículos. Visitan la tienda más de tres millones de compradores al año. En parte, L. L. Bean estableció este negocio para dar a los clientes acceso directo a sus productos, es decir, para que conocieran mejor la alta calidad que se les ofrecía. Desde luego, espera cobrar un sobreprecio por ofrecer un surtido tan grande de productos de calidad, y siempre ha disfrutado de amplios márgenes de ganancias. Los clientes compran sus productos para sí mismos, pero también para regalárselos a amigos y familiares.

El modelo de negocios de Bean comenzó a tener problemas a mediados de la década de 1990, cuando se produjo una explosión del número de compañías que se jactaban de ofrecer a los clientes productos caros de alta calidad. El catálogo

de Bean perdió su atractivo de exclusividad. Además, el crecimiento de internet en esa década dio a los clientes acceso a muchas más compañías que ofrecían productos de calidad, a veces a precios mucho más bajos, como Land's End, que también comenzó a vender chalecos de lana, canastas para perros, etc. El problema que tiene todo diferenciador es cómo proteger la exclusividad de sus productos ante los imitadores, que siempre tratan de ganar clientes ofreciéndoles productos semejantes a precios más bajos.

Encontrar los medios de proteger el modelo de negocios de Bean ha sido una dificultad mayúscula. Su catálogo de ventas se ha estancado desde hace varios años porque los clientes le han dado su lealtad a compañías con precios más bajos. El actual director ejecutivo de Bean, Chris McCormick, trata de elaborar algunas nuevas estrategias para que la compañía refuerce su ventaja competitiva. Una consiste en construir una cadena de tiendas L. L. Bean en las principales zonas urbanas para mostrar a más clientes la calidad de sus productos y atraerlos para que compren ahí o visiten su sitio en internet.

Hasta ahora no ha sido fácil, porque las tiendas de ventas al público tienen una estructura de costos elevada y Bean se ha visto obligado a buscar la manera correcta de implantar su estrategia. También ha tenido que reducir el precio de su ropa y accesorios deportivos en esas tiendas; ya no puede cobrar sobreprecios. Otra estrategia ha sido lanzar una campaña publicitaria vigorosa dirigida a clientes jóvenes que quizá no conozcan la historia de Bean. Más adelante, con las tiendas abiertas, internet y los catálogos, quizá tenga una mejor oportunidad de hacer negocios.

El jurado delibera. Otras cadenas de artículos deportivos diferenciados se expanden, como Dick's Sporting Goods y Gander Mountain; además, sitios electrónicos como Amazon.com y Landsend.com, que ahora pertenece a Sears, ofrecen productos de precio bajo. Queda por ver si McCormick será capaz de cambiar con tino el modelo de negocios de L. L. Bean para que llegue a su frontera de creación de valor.^b

tivos para uno o dos segmentos o nichos del mercado. Todos los medios de diferenciación que están disponibles para los diferenciadores están al alcance de la compañía enfocada. El punto es que ésta desarrolle un modelo de negocios que le permita posicionarse para competir con el diferenciador en uno o pocos segmentos. Por ejemplo, Porsche, una compañía enfocada, compite con Toyota y GM en los segmentos de vehículos deportivos y camionetas deportivas de lujo del mercado de autos.

Para el diferenciador enfocada, elegir un nicho significa centrarse en un tipo de cliente, como en atender a los más ricos, los muy jóvenes o los más aventureros; o bien atender un solo segmento de la línea de productos, como alimentos vegetarianos, autos muy rápidos,

ropa de marca o anteojos para sol. Los diferenciadores enfocados son capaces de alcanzar su frontera de valor porque pueden desarrollar un producto diferenciado que satisface las necesidades de los clientes de un segmento mejor que un diferenciador (figura 5.6). Por ejemplo, un diferenciador enfocado puede conocer mejor las necesidades de un grupo reducido de clientes (como los compradores de autos deportivos), entender mejor una región y adquirir experiencia en un campo particular (como derecho mercantil corporativo, asesoría administrativa o administración de sitios de internet para tiendas o restaurantes). También puede adquirir mayor habilidad para responder a los clientes basándose en su capacidad de atender las necesidades particulares de los consumidores regionales o industriales de maneras que serían muy caras para un diferenciador nacional. Del mismo modo, la concentración en una gama estrecha de productos permite a veces a la empresa enfocada desarrollar innovaciones con más rapidez que un diferenciador grande.

La empresa enfocada no trata de atender todos los segmentos de mercado porque significaría entrar en competencia con el diferenciador. Más bien se concentra en acumular participación en un segmento de mercado; si tiene éxito, puede comenzar a atender más y más segmentos para desgastar la ventaja competitiva del diferenciador. Pero si tiene demasiado éxito en lo que hace o si trata de competir de igual a igual con el diferenciador, puede meterse en problemas porque éste tiene los recursos para imitar el modelo de negocios de la compañía enfocada. Por ejemplo, cuando Ben & Jerry innovaron un helado de lujo, su enorme éxito incitó a otras compañías, como Haagen-Dazs y Godiva, a ofrecer sus propios productos competidores. Un buen ejemplo de otro producto de lujo elaborado por un diferenciador enfocado se esboza en Estrategia en acción 5.3.

En resumen, un diferenciador enfocado defiende su ventaja competitiva y su nicho en la medida en que ofrece un producto o servicio que no tienen sus rivales; por ejemplo, si se acerca a sus clientes y responde a los cambios de sus necesidades. Sin embargo, si con el tiempo desaparece el nicho de la empresa enfocada por cambios tecnológicos o porque los gustos de los clientes varían, no pasa fácilmente a otros nichos, lo que puede representar un grave peligro. Por ejemplo, la cadena de tiendas de ropa Brooks Brothers, cuyo enfoque se concentraba en el atuendo formal de negocios, se metió en grandes dificultades en la década de 1990 cuando la ropa casual se convirtió en la norma para vestir en la mayoría de las compañías. Descubrió que era difícil adaptarse al cambio del mercado y fue vendida en 2001. Del mismo modo, los merenderos de barrio casi se han vuelto cosa del pasado porque no compiten con las cadenas de comida rápida barata, como McDonald's, y la atmósfera más elegante de Starbucks. La desaparición de nichos es una razón del fracaso de tantas pequeñas empresas.

Dinámica del posicionamiento competitivo

Las empresas que aplican con éxito uno de los modelos de negocios recién analizados pueden superar a sus rivales y alcanzar la frontera de creación de valor. Han desarrollado estrategias a nivel de negocios que dan por resultado una ventaja competitiva y una rentabilidad superior al promedio; además suelen ser las compañías más exitosas y conocidas de su industria. Aunque algunas compañías pueden desarrollar estrategias y un modelo de negocios que les permitan alcanzar la frontera de creación de valor, muchas otras no lo consiguen y tienen una rentabilidad promedio o menor. Como se indica en la figura 5.8, compañías de la industria de ventas al menudeo, como Neiman Marcus, Foley's, Target, Wal-Mart y Costco llegaron a esta frontera, pero otras no, como Nordstrom, Dillard's, Sears y Kmart.

La pregunta es ¿por qué algunas compañías de un sector pueden llegar a su frontera y otras no lo consiguen, *aunque parece que siguen el mismo modelo de negocios, por ejemplo, diferenciación o diferenciación enfocada*? Además, son raras aquellas que superan constan-

Estrategia en acción

5.3

Zara emplea la TI para cambiar el mundo de la moda

Las casas de moda reconocidas, como Chanel, Dior, Gucci y Armani, cobran miles de dólares por trajes y vestidos atractivos que presentan dos veces al año en otoño y primavera. Debido a que sólo los muy ricos pueden adquirir dichas prendas muy diferenciadas y costosas, casi todos los diseñadores producen líneas más asequibles de ropa y accesorios que son vendidas por minoristas elegantes como Neiman Marcus, Nordstrom y Saks Fifth Avenue. Sin embargo, en años recientes estos diseñadores, que persiguen una diferenciación enfocada, han sido presionados por diseñadores de moda pequeños y ágiles como Jaeger y Laura Ashley, de Inglaterra, y Zara, de España, que han desarrollado capacidades mediante tecnología de la información (TI) la cual les permite aplicar una estrategia de diferenciación enfocada pero a un costo mucho más bajo que las casas de moda lujosas. Esto les ha permitido superar las barreras que impiden la entrada al segmento de la alta moda y desarrollar marcas bien recibidas que consiguen cobrar un sobreprecio.

En particular, Zara ha alcanzado un éxito significativo. Sus ventas han ascendido porque ha creado sistemas de información innovadores que reducen los costos y el tiempo de llegada al mercado para producir prendas de moda a precios razonables y venderlas en su propia cadena de tiendas. Zara emplea TI para administrar con eficiencia la interfase entre sus operaciones de diseño y fabricación. Las casas de moda destacadas, como Dior y Gucci, tardan seis o más meses para diseñar sus colecciones y de tres a seis meses más antes de que sus líneas de precios moderados estén disponibles en los locales de los minoristas elegantes. Los diseñadores de Zara ob-

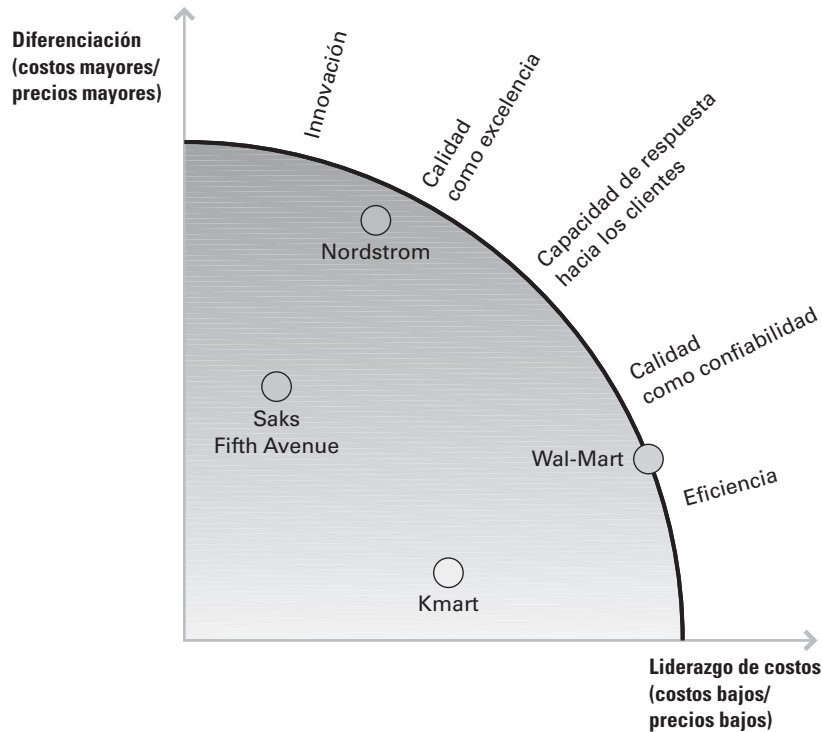
servan atentos las tendencias en la alta moda y las innovaciones que introducen las casas importantes. Después, mediante su TI conectada a sus proveedores y a fabricantes de costo bajo en otros países, crea una colección nueva en sólo cinco semanas. Las prendas pueden ser fabricadas en una semana y entregadas en las tiendas poco después. Este corto tiempo de llegada al mercado concede a Zara gran flexibilidad y le ha permitido competir con eficacia en el cambiante mercado de la moda, en el que los gustos de los clientes evolucionan con rapidez.

La TI también da a Zara información instantánea sobre cuáles prendas se venden bien y en cuáles países. Esta información permite a la empresa concentrarse en un continuo desarrollo de productos y mantenerse a la vanguardia de la moda, una fuente importante de ventaja por diferenciación. Por ejemplo, Zara puede fabricar más de un tipo específico de vestido o traje para satisfacer una demanda alta, y se mantiene al paso de la moda al modificar constantemente su mezcla de prendas en su red mundial de tiendas en constante expansión. Además, como aplica una estrategia enfocada, puede hacerlo en niveles de producción relativamente pequeños. La TI ha permitido a Zara minimizar el inventario, que es el costo más importante de los artículos vendidos para un fabricante minorista de ropa. Debido al ciclo rápido de fabricación y venta, y a su forma de vender justo a tiempo, Zara ha podido ofrecer sus colecciones a precios comparativamente bajos y aun así obtener ganancias que son la envidia en la industria de las prendas de moda. Cuando la firma comenzó a cotizar en la bolsa en 2001, el precio de sus acciones se elevó debido a su ROIC alto, y sus inversionistas creen que este buen panorama se mantendrá conforme Zara continúe con la apertura de tiendas en las principales ciudades del mundo.^c

temente a sus rivales y se mantienen en la frontera de creación de valor, como Toyota, Dell y Wal-Mart. ¿Por qué es tan difícil que las compañías conserven su ventaja competitiva con el paso del tiempo y se mantengan en la frontera? Para entender por qué algunas compañías se desempeñan mejor que otras y por qué el desempeño cambia con el tiempo, es necesario comprender la dinámica de posicionamiento del modelo de negocios de una compañía, de modo que pueda competir con éxito en el largo plazo. En esta sección se estudia primero otro modelo de negocios que ayuda a explicar por qué algunas compañías son capaces de sostener y aumentar su ventaja competitiva con el paso del tiempo. Después se analiza la forma en que el modelo de negocios que aplica una compañía la coloca en un grupo estratégico de competidores que afectan su desempeño. Por último, se examina por qué existen diferencias de desempeño entre las compañías de una industria y por qué algunas se meten en problemas serios que ponen en riesgo su supervivencia.

FIGURA 5.8

Dinámicas del posicionamiento competitivo



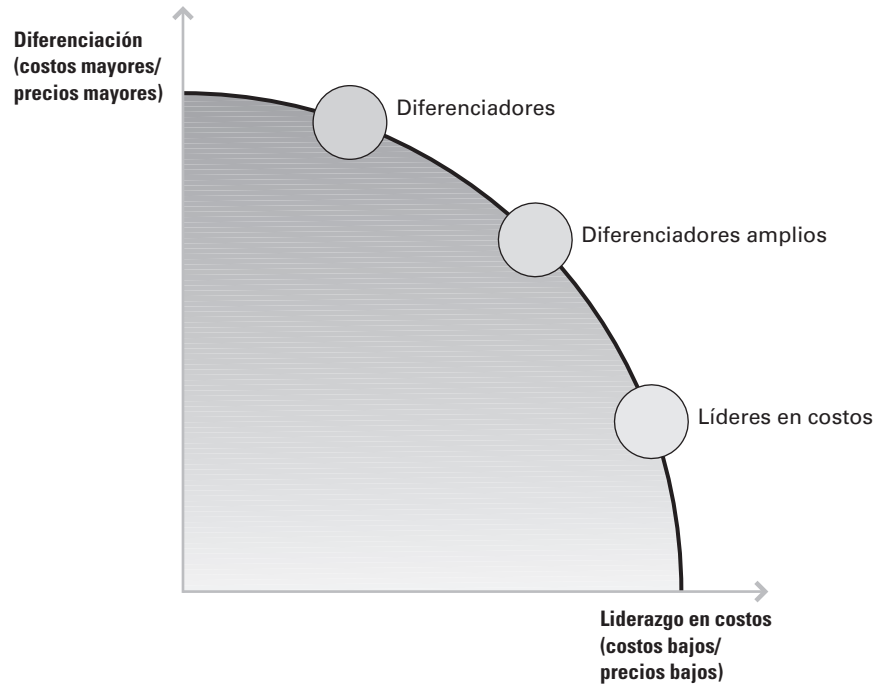
● **Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia**

Las compañías que tratan de lograr el liderazgo en costos aplican estrategias y un modelo de negocios diferente a los de una empresa que opta por la diferenciación, pero cada modelo de negocios es una ruta hacia un desempeño y una rentabilidad superiores. Sin embargo, como se ha subrayado en el capítulo, ninguna compañía puede darse el lujo de ignorar su estructura de costos. Los administradores siempre deben tratar de encontrar los medios de reducir los costos en esta época de intensa competencia global, en la que pueden aparecer nuevas compañías (enfocadas) con alguna ventaja de diferenciación o costo y aprovecharla para convertirse en el competidor dominante, como hicieron Toyota y Wal-Mart. Al mismo tiempo, todas las compañías necesitan diferenciar sus productos en cierta medida para atraer clientes, incrementar su participación de mercado y acrecentar sus ganancias. Por lo tanto, una compañía que puede combinar las estrategias necesarias para alcanzar de manera exitosa liderazgo en costos y diferenciación desarrollará el modelo de negocios más rentable en su industria.

En la actualidad, muchas de las empresas más exitosas en una industria han encontrado modos para lograr este objetivo. Estas compañías son reconocidas porque pueden ofrecer a los clientes productos de excelente calidad a precios muy razonables; es decir, ofrecen a los clientes una “propuesta de valor” superior comparada con la de todos sus rivales. A la mitad de la frontera de creación de valor están los **diferenciadores amplios**, compañías que han desarrollado estrategias de negocios para mejorar simultáneamente su diferenciación y su estructura de costos. Los diferenciadores amplios operan sobre la frontera del valor porque escogieron un grado de diferenciación que les confiere una ventaja competitiva en los segmentos de mercado a los que se han orientado, pero han logrado esta meta *de un modo que les permitió bajar su estructura de costos con el tiempo* (vea la figura 5.9). Por ello, aunque tengan costos más elevados que los líderes de su sector y aunque ofrezcan un producto menos diferenciado que los diferenciadores, han conquistado una posición competitiva que les permite ofrecer a sus clientes tanto valor como sus rivales y a veces más. Los diferenciadores amplios usan de manera constante sus capacidades distintivas para aumentar la variedad de sus productos y tratan todo el tiempo de entrar en nuevos segmentos de mercado para aumentar

FIGURA 5.9

Modelo de negocios de diferenciación amplia



su participación en éste y acrecentar sus ganancias. Al mismo tiempo, también se esfuerzan siempre por encontrar los medios para reducir su estructura de costos y aumentar su ROIC.

Las compañías que han formulado e implantado estrategias de negocios que les permiten llegar a esta posición central, de diferenciación amplia, al paso del tiempo representan amenazas serias para los diferenciadores y los líderes en costos por igual. Estas compañías fabrican un producto diferenciado que les permite cobrar un sobreprecio en comparación con el líder en costos; pero en virtud de su magra estructura de costos, pueden fijar un precio *apenas mayor* al que cobran los líderes y, desde luego, menor al que tiene que cobrar el diferenciador para pagar su obesa estructura de costos. El resultado es que los clientes consideran que el valor que ofrecen los productos del diferenciador amplio merece el sobreprecio y se alejan del producto del líder en costos. A la vez, los clientes que son reacios a pagar el sobreprecio elevado que piden los diferenciadores pueden decidir que las cualidades del producto del diferenciador amplio (y su precio) compensan con creces la pérdida de características diferenciadas “adicionales” de los productos de lujo caros, y preferir un Mazda MX5 sobre un Porsche Boxter o una caja de chocolates de See en lugar de los de Godiva, y reducir a la mitad el costo de sus compras en el proceso.

Como resultado, cuando los diferenciadores amplios aplican con buen tino este modelo de negocios aumentan constantemente su participación de mercado y su rentabilidad. En consecuencia, tienen más capital para reinvertir en su empresa y mejorar su modelo de negocios. Por ejemplo, con el tiempo, el incremento de las ganancias permite a los diferenciadores amplios invertir en nueva tecnología que aumente su ventaja de diferenciación y reduzca su estructura de costos, lo cual debilita la posición competitiva de sus rivales. A medida que acumulan ventaja competitiva, quedan en posición de ofrecer a sus clientes más y más valor por su dinero, lo que significa que desplazan hacia la derecha la frontera de la creación de valor y sacan a sus competidores de la frontera para que pierdan rentabilidad. Toyota, el tema de la Estrategia en acción 5.4, ofrece un buen ejemplo de una compañía que usó un modelo de negocios de diferenciación amplia para poner a sus rivales en desventaja competitiva, con el resultado de que hoy ha reemplazado a Ford como la segunda fábrica de

Estrategia en acción

5.4

¿La meta de Toyota? Un vehículo de alto valor para satisfacer las necesidades de cada cliente

La industria automovilística siempre ha sido una de las más competitivas del mundo debido a los enormes ingresos y ganancias que están en juego. En 2005, las ventas mundiales anuales de autos fueron de más de 350 000 millones de dólares. Por ello no es de sorprender que la rivalidad en el sector haya aumentado porque los fabricantes luchan por desarrollar nuevos modelos que satisfagan mejor las necesidades de grupos particulares de compradores. Una compañía que está en la primera línea de estos esfuerzos es Toyota.

Esta firma, pionera en la producción austera, produjo su primer auto hace 30 años, un artefacto feo y cuadrado que, por otro lado, era barato. Cuando se dio a conocer la calidad del auto aumentaron las ventas y Toyota, que entonces era un líder enfocado en los costos, dedicó sus ganancias a mejorar el estilo de sus vehículos y a esforzarse por reducir aún más los costos de producción. Con el tiempo, se valió de su estructura de costos bajos, que incluía sus eficientes procesos de diseño, para producir una gama cada vez mayor de vehículos de precio razonable adecuados para los diversos segmentos del mercado. En la década de 1980 su capacidad para pasar de la etapa inicial del diseño a la de producción en dos o tres años le permitió comercializar modelos nuevos con más rapidez que sus competidores y capitalizar el desarrollo de nuevos segmentos de mercado. Los costos bajos y los tiempos rápidos de llegada al mercado también le permiten corregir pronto los errores si el diseño de un auto resulta poco atractivo para el mercado. Y Toyota ha cometido errores.

Por ejemplo, en 1999 la empresa lanzó el Echo, un auto subcompacto con ingeniería de vanguardia que ofrecía un ahorro excepcional de combustible: entre 21 y 25 kilómetros por litro. El Echo fue diseñado para que no fuera caro manejarlo ni comprarlo, y Toyota destinó el vehículo a compradores veinteañeros con la esperanza de que apreciaran estas cualidades. Los ingenieros se desilusionaron cuando este grupo de edad mostró poco entusiasmo por el auto; su diseño no los atrajo, a pesar de que su rendimiento concordaba con su presupuesto. Los compradores del Echo resultaron ser individuos de alrededor de cuarenta años que apreciaban el ahorro y consideraban útil tener un segundo auto para movilizarse.

Como se dieron cuenta de que no habían logrado posicionar su producto para alcanzar el importante segmento de los jóvenes adultos, que son los principales compradores de autos del futuro, los diseñadores de Toyota regresaron a sus mesas de dibujo. Analizaron los cambios en las tendencias

del mercado y los datos demográficos tratando de encontrar el estilo y las características que debería ofrecer a ese segmento un auto de buen aspecto y divertido de manejar que costara entre 16 000 y 18 000 dólares. Toyota (y otros fabricantes de autos) se dieron cuenta de que quizá había llegado la hora de volver a los sedanes con cuatro puertas, pero en una versión actualizada. Los sedanes con cuatro puertas habían sido muy populares a comienzos de la década de 1980, pero eran pequeños y muchos tenían un aspecto tosco. Las ventas bajaron rápidamente cuando los fabricantes comenzaron a ofrecer nuevas camionetas deportivas y sedanes compactos actualizados; en 1995 había relativamente pocos.

Los ingenieros de Toyota aprovecharon sus capacidades de diseño y manufactura y entregaron un sedán con cuatro puertas actualizado y esbelto que satisfacía las necesidades de los adultos jóvenes: el resultado fue el Matrix, introducido en 2002 a un precio que empezaba en 17 000 dólares. El vehículo tiene una carrocería de estilo revolucionario que imita a los autos deportivos mucho más caros. Su interior es espacioso y está pensado para las necesidades de sus jóvenes compradores; por ejemplo, los asientos se pliegan hacia atrás para llevar cargas grandes y cuenta con muchos espacios de almacenamiento y enchufes de dos puntas para conectar reproductores de video, de MP3 y otros aparatos. El mensaje es que el Matrix fue diseñado para ser funcional, divertido y deportivo. Luego, en 2003, la empresa introdujo un nuevo auto, el Scion, otro híbrido destinado a atraer a los jóvenes.

Toyota también ha sido líder en el posicionamiento en toda su gama de vehículos para sacar ventaja de los nuevos segmentos de mercado. En el segmento de camionetas deportivas, su primera oferta fue el costoso Land Cruiser, con un precio de más de 35 000 dólares. Como la empresa se percató de la necesidad de camionetas deportivas de otros precios, introdujo a continuación la 4Runner, con precio de 20 000 dólares y diseñada para el cliente promedio de camionetas deportivas. La siguió la RAV4, una camioneta deportiva compacta, de poco más de 20 000 dólares. Luego vino la Sequoia, una versión más grande y potente de la 4Runner, de algo menos de 30 000 dólares. Por último, con base en la tecnología de su vehículo Lexus R3000, introdujo la camioneta de lujo Highlander, de poco más de 30 000 dólares. Ahora ofrece seis modelos de camionetas deportivas, cada una con una combinación particular de precio, tamaño, desempeño, estilo y lujo para atraer a un grupo particular de clientes del segmento de camionetas deportivas del mercado de autos. La empresa también posiciona sus sedanes para atraer a otros compradores. Por ejemplo, el Camry, uno de los autos que más se venden en Estados Unidos, se dirige a la parte central del mercado, los clientes que pueden permitirse pagar alrededor

de 25 000 dólares y quieren un equilibrio entre lujo, rendimiento, seguridad y confiabilidad. El Camry también tiene un pequeño sobreprecio en relación con autos equivalentes de los competidores estadounidenses, como el Ford 500, o el Impala, de GM.

El modelo de negocios de diferenciación amplia de Toyota se basa, del lado de la demanda, en tener una gama de vehículos que mejore el valor que puede crear para varios grupos de clientes. Del lado de la oferta, el número de modelos que produce está restringido por la necesidad de mantener una estructura de costos bajos y de escoger las opciones de precios que generen los mayores ingresos por ventas y ganancias. La decisión sobre cuántos modelos de vehículos fabricará también depende de las estrategias de los rivales, porque ellos

también tratan de calcular el esquema óptimo de vehículos que producirán. En 2002, Toyota no tomó sola la decisión de producir sedanes con cuatro puertas; otros competidores notables fueron BMW, que introdujo el rediseñado Mini Cooper; el nuevo Civic de Honda, el ya bien recibido PT Cruiser, de DaimlerChrysler, y el Fusion, de Ford. En realidad, el número de modelos con cuatro puertas se duplicó en años recientes, lo mismo que las ventas esperadas (llegaron a 750 000 vehículos). En la actualidad, la competencia en este segmento del mercado es intensa. Cada compañía tiene que anticipar los actos de sus rivales y cada una espera, como Toyota, haber tomado las decisiones correctas para conseguir una participación importante de clientes en este importante segmento de mercado.^d

autos del mundo por volumen de ventas, abajo de GM, pero es muchas veces más redituable que ésta y la mayoría de los otros fabricantes de autos.

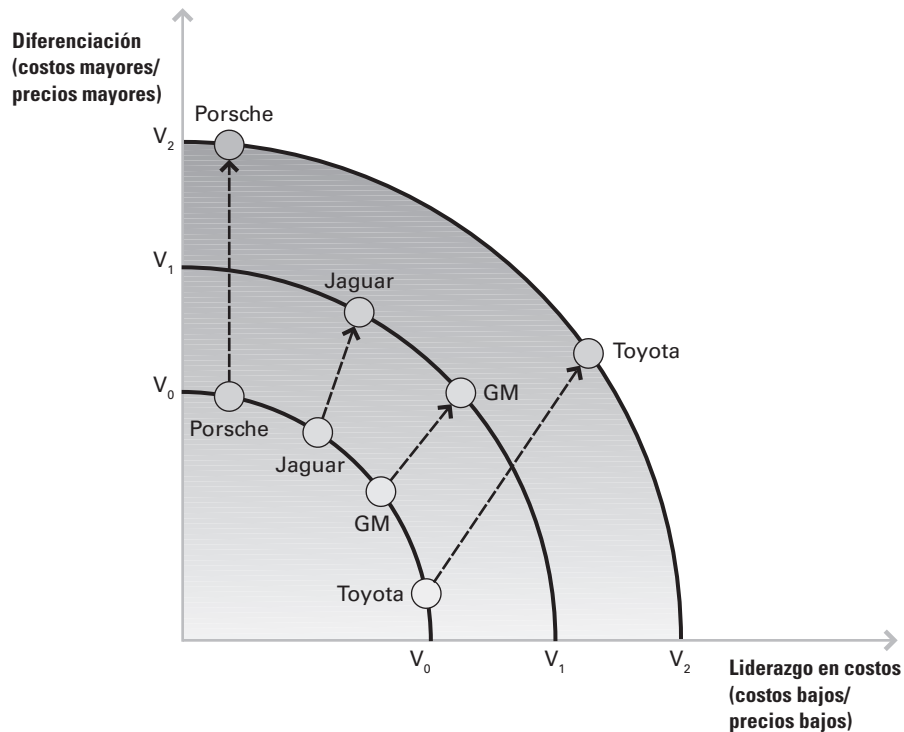
¿Por qué Toyota ha tenido tanto éxito en la aplicación de un modelo de negocios basado en una diferenciación amplia? La empresa es líder en técnicas que mejoran continuamente la manufactura, lo que le ha permitido reducir su estructura de costos. Recuerde que los cambios tecnológicos, como las tecnologías de manufactura flexible que mejoran día con día, que se estudiaron en el capítulo 4, así como las nuevas tecnologías digital, electrónica y de información (que se van a examinar con detalle en el capítulo 7) han hecho posible que todas las compañías reduzcan su estructura de costos si las adoptan de la manera correcta. Las nuevas tecnologías proporcionan también muchas oportunidades de aumentar la diferenciación de productos al tiempo que mantienen una estructura de costos bajos. Con frecuencia, los adelantos tecnológicos proporcionan muchas vías para que una compañía que tradicionalmente ha seguido una estrategia de diferenciación pura lo haga con costos bastante menores para que pueda escoger una opción de reducir los precios y acumular demanda.

Compañías como Toyota experimentan siempre con nuevos métodos para reducir los costos y segmentar sus mercados. Usan robots y celdas de manufactura flexible para abatir los costos y modificar la línea de producción; en consecuencia, los bajos costos de producir corridas pequeñas facilitan la manufactura de una mayor variedad de modelos y permiten mantener una estructura de costos eficiente. En la actualidad, la manufactura flexible permite adoptar la diferenciación para fabricar una variedad de productos a un costo equiparable al del líder en costos. Por ejemplo, BMW ha aprovechado las tecnologías de manufactura flexible para reducir sus costos y también ha elegido cobrar un sobreprecio modesto para impulsar los ingresos sobre ventas. Esta nueva estrategia funcionó: su participación de mercado y rentabilidad aumentaron en los últimos años.

De hecho, la capacidad de implantar la manufactura flexible para reducir sustancialmente los costos de productos diferenciados ha favorecido el surgimiento de una tendencia hacia la fragmentación del mercado y la comercialización de nichos en muchas industrias de bienes de consumo, como telefonía celular, computadoras y electrodomésticos. Otra manera en que un productor diferenciado puede obtener notables economías de escala es mediante la estandarización de muchos de los componentes que emplea en sus productos finales. Los modelos de camionetas deportivas de Toyota se construyen en tres plataformas diferentes. Como resultado de ello, la empresa puede hacer muchas economías de escala en la manufactura y compra en volumen de componentes estandarizados, a pesar de la enorme segmentación del mercado.

FIGURA 5.10

Uso de un modelo de negocios para desplazar la frontera de creación de valor



La manera en que un modelo de negocios basado en la diferenciación amplia puede trastornar la competencia en una industria y cambiar las reglas del juego competitivo se ilustra en la figura 5.10, en la que se compara la industria automovilística como era en los días de la producción en masa con la que es en los días de la producción austera. La frontera del valor (V_0) representa el mayor valor que puede generarse con tecnología de producción en masa, y en ese entonces GM era el diferenciador amplio, con cinco divisiones cuya producción de autos le daban una participación de 80% en el mercado estadounidense. Toyota aparece como el líder en costos enfocado en la frontera de creación de valor, porque se encontraba en la etapa de aprendizaje de las habilidades de la producción austera. Por otro lado, Porsche y Jaguar se muestran como los diferenciadores en la frontera de valor: sus autos caros se vendieron por sus características innovadoras, estilo excepcional y origen europeo.

En la frontera V_0 , GM era la compañía dominante, pero cuando Toyota creció, su capacidad continua para fabricar de manera eficiente autos de calidad y luego expandirse a cada vez más segmentos cambiaron las reglas del juego competitivo. En la actualidad, en una época de producción austera, Toyota es el exitoso diferenciador amplio y ha desplazado la frontera de valor a V_2 , lo que significa que ahora los clientes obtienen bastante más rendimiento, seguridad y lujo de sus autos que hace 10 o 20 años. Básicamente, obtienen “más valor por su dinero”. ¿Dónde está GM en la actualidad? Para sobrevivir, esta empresa ha tenido que desarrollar habilidades de manufactura austera, que le permitieron avanzar a la frontera V_1 . Sin embargo, no puede igualar la estructura de costos bajos de Toyota y también ha tenido que reducir de manera notable el número de modelos que ofrece porque no puede vender los autos a precios rentables. En 2004 su participación de mercado cayó 26% y hoy genera mucho menos valor que Toyota, lo que se refleja en su ROIC y en el precio de sus acciones.

Jaguar, que ahora es propiedad de Ford, también se encuentra en una posición desesperada. Ford ha tratado de reducir la estructura de costos de Jaguar y de fortalecer su estilo e imagen, que siempre han sido las claves del atractivo diferenciado de esos autos. En 2004 estaba claro que sus estrategias no funcionaron: la demanda de Jaguar había bajado, al tiempo que

se fue a las nubes la demanda por los BMW, Mercedes y Lexus. En cuanto a Porsche, también tuvo que aprender habilidades de manufactura austera; sin embargo, su tarea es un poco más fácil porque fabrica pocos modelos deportivos. Además, sus ingenieros han sostenido su rendimiento y encabezan la vanguardia de los adelantos tecnológicos, de modo que hoy Porsche goza de ventas y ganancias excepcionales. Toyota y Porsche están en la frontera de valor en V_2 ; aunque GM y Jaguar han avanzado a V_1 , sus enormes pérdidas de 20 años debidas a su incapacidad de alcanzar la frontera de creación de valor han significado caídas importantes de sus respectivas participaciones de mercado y ganancias. La intensa competencia de tecnología siempre nueva y de países como China, que tienen mano de obra barata, han transformado la competencia en muchas industrias, incluyendo la del automóvil. Cada vez más, los fabricantes han tratado de encontrar los medios para competir con Toyota y llegar a una nueva frontera de valor; sin embargo, Toyota sigue desplazando dicha frontera hacia la derecha.

El conjunto de estrategias de negocios que sigue un diferenciador amplio para mantener una estructura de costos bajos implica fabricar un vehículo dirigido a un segmento del mercado global para luego incluirle modificaciones limitadas. Por ejemplo, es cada vez más frecuente que los fabricantes de autos ofrezcan a sus clientes un sedan de precio medio con un paquete de ahorro, lujo o estilo deportivo que atraiga a este segmento de mercado principal. Los paquetes ofrecen costos de manufactura bastante menores, porque es posible hacer corridas de producción grandes de varios paquetes. Aquí también la compañía saca ganancias de la diferenciación y el bajo costo al mismo tiempo. Los sistemas de inventario justo a tiempo también sirven para reducir los costos y mejorar la calidad y confiabilidad de los productos de una compañía. El costo de bienes vendidos de Toyota es el menor entre los fabricantes de autos, y aunque Ford y Chrysler han gastado miles de millones de dólares para reducir sus costos, Toyota sigue desplazando hacia la derecha la frontera de valor, como ya se mencionó. Por ejemplo, en 2004, su híbrido Prius, que funciona con un motor de gasolina y una batería, logró una gran popularidad debido al aumento de los precios de los combustibles. Toyota ha concesionado los derechos de uso de su tecnología híbrida a Ford y GM, y cada vez más compañías planean sacar una variedad de este tipo de vehículo.

Por último, muchas compañías, como Dell y Amazon.com, se han valido de internet y del comercio electrónico como medio idóneo para convertirse en diferenciadores amplios. Las dos compañías han expandido rápidamente la gama de productos que ofrecen a los clientes y sacan ventaja de sus muy eficientes sistemas de manejo de materiales para bajar los costos en comparación con las tiendas tradicionales. Internet es una manera costeable de informar a millones de clientes potenciales sobre la naturaleza y la calidad de los productos de una compañía. Asimismo, cuando los clientes hacen su propio trabajo en internet, como administrar sus finanzas, intercambiar acciones, pagar facturas, reservar vuelos y hacer compras, se deduce que una compañía pasó estos costos a los clientes y que ya no tiene que incurrir en ellos. Por su parte, las ventas directas a los clientes evitan la necesidad de recurrir a mayoristas y otros intermediarios, lo que se traduce en ahorros de costos. Se ha calculado que 40% de las ganancias de un auto nuevo se quedan en la concesionaria que lo vende y en costos relacionados con la comercialización.

● Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos

Como se desprende de la exposición anterior, la competencia en una industria es dinámica. Nuevos acontecimientos como 1) innovaciones tecnológicas que permitan aumentar la diferenciación de los productos, 2) identificación de nuevos grupos de clientes y segmentos de mercado, y 3) el descubrimiento continuo de nuevas maneras de implantar el modelo de negocios para reducir la estructura de costos modifican constantemente las fuerzas competitivas que operan en una industria. En una situación tan dinámica, la posición competitiva de las compañías cambia con rapidez. Las compañías con alto desempeño obtienen ganancias cuando se posicionan en forma competitiva para perseguir una diferenciación amplia. Por el otro lado, las que tardan en percatarse de que cambia su posición competitiva debido a los actos de sus rivales, ven desaparecer su ventaja competitiva y su capacidad de lograr

ganancias superiores al promedio. El análisis de grupos estratégicos, como se vio en el capítulo 2, es una herramienta útil para ayudar a las compañías de una industria a entender mejor la dinámica del posicionamiento competitivo de manera que puedan cambiar sus modelos de negocios para conseguir un desempeño superior.

El modelo de negocios de una compañía determina cómo competirá por los clientes que componen un segmento, mercado o industria y por lo regular varias compañías contienden por los mismos clientes. Esto significa que las estrategias empresariales que persigue una compañía afectan las estrategias de las otras y, con el tiempo, las empresas que compiten por los mismos clientes se convierten en rivales trabados en una lucha competitiva. La meta es ser la compañía que alcanza o desplaza la frontera de valor para obtener una ventaja competitiva y obtener una rentabilidad mayor que el promedio.

En la mayoría de las industrias surgen grupos estratégicos de compañías que aplican un modelo de negocios semejante.¹⁸ Las empresas de una industria que compiten por ser líderes en costos forman un grupo estratégico; todas las que tratan de lograr alguna ventaja de diferenciación sobre las otras y las que han establecido una estrategia de diferenciación amplia constituyen otro grupo estratégico. Aquellas que siguen una diferenciación o un liderazgo en costos enfocado forman otros dos grupos estratégicos.

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones para la posición competitiva. En primer lugar, los administradores estratégicos tienen que clasificar a sus competidores de acuerdo con su elección de modelo empresarial. A continuación pueden identificar las estrategias que sus rivales han adoptado, como qué necesidades de los clientes hay que satisfacer, a qué grupos de ellos hay que atender y qué competencias distintivas es necesario adquirir. Pueden aprovechar este conocimiento para posicionarse más cerca de los clientes y diferenciarse de los competidores. En otras palabras, el análisis atento de los grupos estratégicos permite a los administradores descubrir las bases más importantes de la competencia en una industria e identificar productos y segmentos de mercado en los cuales competir por los clientes más rentables. Este análisis también revela cuáles competencias es probable que sean más valiosas en el futuro, para que las compañías tomen las decisiones de inversión correctas. Por ejemplo, la necesidad de desarrollar nuevos modelos de autos que se vendan en el mundo y que sean ensamblados de manera confiable por mano de obra barata ha dominado el posicionamiento competitivo de la industria automovilística mundial. Las compañías estadounidenses han comprado o formado alianzas con casi todos los fabricantes foráneos para obtener conocimientos de comercialización, diseño o manufactura.

En segundo lugar, una vez que una compañía ha clasificado a sus competidores, entiende mejor de qué manera los cambios que se verifican en la industria afectan su postura relativa en cuanto a la diferenciación y la estructura de costos, además de identificar peligros y oportunidades. A veces los competidores más cercanos de una compañía son las empresas de su grupo estratégico que aplican modelos de negocios semejantes. Los clientes ven los productos de esas compañías como sustitutos unos de otros. En consecuencia, un peligro grave para la rentabilidad de una compañía surge del interior de su propio grupo estratégico cuando una o más de ellas encuentran los medios para mejorar la diferenciación de los productos y acercarse a los clientes o reducir su estructura de costos. Por este motivo hoy en día las compañías trazan indicadores de referencia de sus rivales más cercanos en las principales dimensiones de desempeño para determinar si se atrasan en algún aspecto. Por ejemplo, UPS y FedEx examinan constantemente el desempeño una de la otra.

Como el análisis de grupos estratégicos obliga también a los administradores a concentrarse en las actividades de compañías de otros grupos estratégicos, les ayuda identificar las nuevas amenazas de firmas que están fuera de su grupo estratégico, como cuando una empresa enfocada concibe un modelo de negocios que genera cambios completos en toda la industria. También sirve para entender las oportunidades nuevas que se presentan en virtud de los cambios del entorno; en respuesta a estos cambios, pueden comprar una compañía enfocada e implantar su modelo de negocios en toda la industria para absorber la amenaza.

Recuerde que en el capítulo 2 se dijo que los diversos grupos estratégicos pueden tener una postura diferente con respecto a cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter porque afectan a las compañías de distintas maneras. En otras palabras, el riesgo de que ingresen posibles nuevos competidores, el grado de rivalidad entre las compañías de un grupo, la fuerza de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la fuerza competitiva de los productos sustitutos varían en intensidad entre los grupos estratégicos de la misma industria. Por ejemplo, en el sector automovilístico mundial los diferenciadores enfocados de menor tamaño y los líderes en costos se enfrentaron a serios problemas en la década de 1990. Los costos de sus insumos aumentaban y no podían desembolsar miles de millones de dólares para diseñar modelos nuevos y construir las nuevas plantas de manufactura flexible que se necesitaban para producirlos. De hecho, algunas compañías europeas, coreanas e incluso japonesas comenzaron a perder miles de millones de dólares. Los grandes fabricantes de Estados Unidos y Europa, que también sufrían por la llegada de Toyota y Honda como diferenciadores amplios, se percataron de que tenían que reducir su estructura de costos para sobrevivir. La necesidad de competir con Toyota y Honda provocó una enorme ola de fusiones mundiales que dejó un puñado de gigantes globales para competir en el siglo XXI. Por ejemplo, Daimler Benz adquirió Chrysler Suzuki, GM tomó el control de Isuzu y Saab, Ford se fundió con Mazda y adquirió Jaguar y Volvo, Renault adquirió acciones suficientes para controlar Nissan y aprender las técnicas de producción austera. De esta forma se modificó radicalmente el mapa de los grupos estratégicos en la industria. En la actualidad quedan pocas compañías enfocadas, como BMW y Porsche, e incluso éstas han trabado alianzas con otros fabricantes. Si cometen un error al manejar su modelo de negocios, también se convertirán en blanco de una de las grandes compañías mundiales que tratan de aumentar la diferenciación de sus productos.

En resumen, el análisis de grupos estratégicos consiste en identificar y clasificar los modelos de negocios y las estrategias que los rivales de la industria tratan de aplicar. De esta forma los administradores pueden determinar qué estrategias tienen éxito y cuáles no, y por qué determinado modelo de negocios funciona o fracasa. Es importante señalar que también pueden analizar cómo cambia al paso del tiempo la posición competitiva de los rivales de la industria, tanto los que persiguen el mismo modelo de negocios como los que se adhieren a otros. Este conocimiento sirve para perfeccionar o modificar radicalmente sus modelos de negocios y estrategias con el fin de mejorar su posición competitiva.

● **Fracasos del posicionamiento competitivo**

Un posicionamiento competitivo exitoso requiere que la compañía logre una correspondencia casi perfecta entre sus estrategias y su modelo de negocios. De acuerdo con ello, un líder en costos no puede luchar por aumentar la segmentación del mercado, como hace el diferenciador, y ofrecer un surtido amplio de productos porque esas opciones aumentarían demasiado su estructura de costos y la compañía perdería su ventaja de costos bajos. De la misma manera, un diferenciador con capacidad innovadora que trata de reducir sus gastos en investigación y desarrollo o uno con una competencia en servicio posterior a la venta que trata de ahorrar en su fuerza de ventas para reducir los costos se puede meter en problemas, porque ha implantado mal su modelo de negocios.

Para adoptar un buen modelo de negocios, los administradores deben tener el cuidado de asegurarse de que el grupo de estrategias empresariales que formulen e implanten funcionen armónicamente para apoyarse y no generar conflictos que deterioren la posición competitiva a la que aspira una compañía mediante su elección de un modelo de negocios. Muchas compañías, por descuido, ignorancia o error (quizá por la paradoja de Ícaro que se explicó en el capítulo 1) no se esfuerzan de manera permanente por mejorar su modelo de negocios, no realizan análisis de grupos estratégicos y muchas veces no identifican ni responden a los cambios de oportunidades y amenazas del entorno industrial. Por consiguiente, el modelo de negocios comienza a fallar porque sus estrategias empresariales no

funcionan juntas y la rentabilidad empieza a decaer. A veces el desempeño cae con tanta rapidez que la compañía es adquirida por otras empresas o quiebra.

Estas compañías han perdido su posición en la frontera del valor, ya sea porque perdieron la fuente de su ventaja competitiva estratégica o porque sus rivales encontraron los medios de desplazar la frontera de creación de valor y las dejaron atrás. A veces estas compañías persiguen primero un modelo de negocios de liderazgo de costos o diferenciación pero luego, gradualmente, comienzan a aplicar estrategias empresariales que marchan en sentido contrario. Por desgracia, parece que con el tiempo la mayoría de las compañías pierden el control de sus modelos de negocios, muchas veces porque crecen y se vuelven difíciles de administrar o porque el entorno cambia tan de prisa que no es posible cambiar los modelos de negocios al mismo ritmo para ajustar las decisiones sobre productos y mercados a las nuevas condiciones de la industria. Por esta causa es tan importante que los administradores *piensen estratégicamente*.

En el capítulo 1 se definió la *deliberación estratégica* como la manera en que los administradores reflexionan sobre lo que quieren que sea su organización en el futuro y qué recursos y capacidades van a necesitar para alcanzar esta visión. La deliberación estratégica proporciona a la compañía una dirección e impulsa a los administradores de todos los niveles para ser más inventivos e innovadores y a pensar en la mejor forma de utilizar los recursos. Además, “implica un punto de vista distinto sobre el futuro; extiende a los empleados la promesa de explorar nuevos territorios competitivos”.¹⁹ La experiencia de Holiday Inns, que se describe en Estrategia en acción 5.5, muestra la forma en que una compañía puede perder el control de su modelo de negocios, pero también señala que los administradores pueden cambiarlo para adaptarse al nuevo panorama competitivo.

Muchos factores pueden provocar que una compañía cometa errores de posicionamiento competitivo. A pesar de que algunas empresas enfocadas obtienen éxitos espectaculares efímeros, también pueden cometer un error grave si, en su apresuramiento por establecer su modelo de negocios, se expanden en demasía y pierden el control de ese modelo. Por ejemplo, considere a People Express, una aerolínea que fue la primera líder en costos que apareció después de la desregulación de la industria de la aviación estadounidense. Empezó como línea aérea especializada que atendía un nicho estrecho del mercado: vuelos baratos por la costa este. Cuando adoptó su liderazgo enfocado en costos tuvo mucho éxito, pero en su prisa por expandirse hacia otras regiones decidió comprar otras líneas aéreas. Éstas eran diferenciadoras que nunca habían perseguido un liderazgo en costos. La iniciativa elevó la estructura de costos de la compañía y perdió su ventaja competitiva ante otras aerolíneas nacionales. Al final, People Express fue “engullida” por Texas Air y quedó incorporada a Continental Airlines. Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, observó el fracaso de People Express y se apejó al modelo de liderazgo en costos. Tardó 20 años en establecer su aerolínea nacional, pero nunca se desvió de las estrategias necesarias para perseguir el objetivo que se había fijado.

Es interesante observar que en 2004 Southwest anunció que podría abandonar su estrategia de no reservar lugares e introducir otros cambios para manejar el crecimiento de su red de rutas. Esto significa que sus ejecutivos superiores tienen que estar atentos al administrar la estructura de costos. Otro diferenciador enfocado que enfrentó graves problemas en 2004 fue Krispy Kreme Doughnuts, que comenzó a expandir rápidamente el número de sus tiendas a partir del año 2000, cuando aumentó de manera notable la demanda de sus sabrosos productos. En 2004, su estructura de costos estaba fuera de control y su incapacidad para establecer un modelo de negocios, aunada a la caída de la demanda de donas generada por la popularidad de la dieta de Atkins, trajeron por resultado sus primeras pérdidas y el desplome del valor de sus acciones.

Los diferenciadores también pueden fracasar en el mercado y terminan empantanados a la mitad si los competidores enfocados atacan sus mercados con productos más especializados o más baratos que arruinen su ventaja competitiva. Esto ocurrió con IBM en el mercado de las computadoras grandes, cuando las PC se hicieron más poderosas y capaces

Estrategia en acción

5.5

Holiday Inns en seis continentes

La historia de la cadena de moteles Holiday Inns refleja uno de los grandes éxitos de las empresas estadounidenses. Su fundador, Kemmons Wilson, durante unas vacaciones a comienzos de la década de 1950 pensó que los moteles eran pequeños, caros y de calidad imprevisible. Este descubrimiento, junto con la perspectiva de los viajes por tierra sin precedentes que se emprenderían con el nuevo programa de carreteras interestatales, le hizo darse cuenta de que había una necesidad de servicio sin satisfacer: una brecha en el mercado del alojamiento de calidad. Holiday Inns se fundó para satisfacer esa necesidad. Desde el principio, la empresa fijó como norma ofrecer ciertas comodidades en los moteles, como aire acondicionado y máquinas de hielos, a tarifas razonables. Estas comodidades mejoraron la popularidad de los moteles, y las franquicias de éstos (un invento de Wilson) posibilitaron una rápida expansión. En 1960 se podían encontrar Holiday Inns en prácticamente todas las ciudades y autopistas principales. Antes de que terminara la década de 1960 estaban en completa operación más de un millar de ellos y las tasas de ocupación promediaban 80%. Había llegado el concepto del alojamiento masivo.

El servicio que ofrecían los Holiday Inns atraía al viajero común, que quería un producto estándar (una habitación) a un precio promedio: la parte central del mercado de las habitaciones de hotel. Pero ya en la década de 1970 los viajeros comenzaban a presentar otras demandas a hoteles y moteles. Algunos querían lujos y estaban dispuestos a pagar precios más elevados por mejor alojamiento y servicios. Otros buscaban precios bajos y aceptaban a cambio calidad y servicios básicos. El mercado se fragmentó en varios grupos de clientes con diferentes necesidades, pero los Holiday Inns todavía ofrecían un producto indiferenciado, de costo y calidad promedios.

La empresa no se percató del cambio de mercado y por ello no respondió apropiadamente, pero la competencia sí lo hizo. Compañías como Hyatt atrajeron a la parte alta del mercado, donde la calidad y el servicio venden habitaciones. Cadenas como Motel 6 y Days Inns captaron al extremo de precios bajos y calidad básica. En medio quedaron muchas

cadena especializadas que atraían a viajeros de negocios, familias o personas que querían cocinar en su habitación. La posición de Holiday Inns fue atacada por todos lados. Las tasas de ocupación bajaron drásticamente debido al aumento de la competencia y la rentabilidad declinó.

Herida, pero no muerta, Holiday Inns emprendió la contraofensiva. La cadena original fue actualizada para adecuarla a los viajeros que buscan calidad. Luego, para satisfacer las necesidades de otros grupos de viajeros, creó nuevas cadenas de hoteles y moteles: los lujosos Crown Plaza, los Hampton Inns para el extremo de precio bajo del mercado y los Embassy Suites, compuestos únicamente por este tipo de habitaciones. Así trató Holiday Inns de satisfacer las demandas de muchos nichos o segmentos del mercado hotelero que han surgido con los cambios en las necesidades de los clientes. Estas iniciativas tuvieron éxito a comienzos de la década de 1990 y Holiday Inns creció hasta convertirse en uno de los mayores proveedores de habitaciones del sector. Sin embargo, a finales de esa década, la caída de los ingresos dejó en claro que debido a la competencia intensa de otras cadenas como Marriott, Holiday Inns volvía a perder su atractivo diferencial.

En el mercado rápidamente cambiante de los hoteles y el alojamiento, posicionar cada marca o cadena para maximizar la demanda de los clientes es una empresa continua. En 2000, la presión sobre todas las cadenas de hoteles para que se adaptaran a las dificultades de la competencia global y se convirtieran en marcas diferenciadas mundialmente llevó a que Holiday Inns se incorporara a la cadena Six Continents. En la actualidad, en todo el mundo, más de 3 200 hoteles despliegan las banderas de Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crown Plaza, Staybridge Suites by Holiday Inn y los lujosos hoteles y estancias Inter-Continental, y se posicionan para ofrecer servicios, comodidades y alojamiento para atender a prácticamente toda ocasión de viaje y necesidades de los huéspedes. En la primera década del siglo XXI, la compañía emprendió una campaña masiva de modernización en Estados Unidos para llevar los servicios completos actuales de Holiday Inns a su siguiente etapa evolutiva. La empresa planea tener una habitación que satisfaga la necesidad de cada segmento del mercado de alojamiento en cualquier parte del mundo.⁶

de realizar el trabajo de las supercomputadoras mucho más caras. Desde luego, la creciente tendencia hacia la manufactura austera agravó los problemas de los líderes en costos y los diferenciadores. Ninguna compañía está segura en la jungla de la competencia y todas deben estar en la búsqueda constante de aprovechar las ventajas competitivas que surjan.

En síntesis, los administradores estratégicos deben emplear las herramientas que se pusieron en el libro para vigilar de manera continua cómo funcionan las estrategias empresariales que formulan e implantan en el modelo de negocios de su compañía. No hay tarea

más importante que asegurar que la compañía está posicionada de manera óptima frente a sus rivales para competir por los clientes. Además, como se ha dicho, los cambios constantes que ocurren en el ambiente externo, así como los causados por los actos de competidores que tratan de desplazar la frontera de valor, hacen que el posicionamiento competitivo sea una tarea complicada y exigente que requiere el mayor grado de razonamiento estratégico. Por esas razones, las compañías pagan decenas de millones de dólares anuales a los directores ejecutivos y a otros altos administradores que han demostrado su capacidad para crear y sostener modelos de negocios exitosos.

Resumen

1. Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben escoger estrategias empresariales que le den a la compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales, es decir, deben mejorar su posicionamiento competitivo. Primero tienen que decidir sobre 1) las necesidades de los clientes o qué es lo que hay que satisfacer, 2) los grupos de clientes o a quién hay que satisfacer, y 3) las competencias distintivas o cómo hay que satisfacer las necesidades de los clientes. Estas decisiones determinan qué estrategias formulan e implantan para poner en acción un modelo de negocios.
2. Las necesidades de los clientes son deseos, gustos o antojos que pueden satisfacerse con los atributos o características de un producto. Los clientes escogen un producto basándose en 1) la manera en que se diferencia de otros de su tipo y 2) su precio. La diferenciación es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes de forma que no lo pueden hacer los productos de la competencia. Las compañías que crean algo diferente o distinto pueden cobrar por su producto un precio mayor, esto es, un sobreprecio.
3. Si los administradores conciben estrategias para diferenciar un producto mediante innovación, calidad excelente o capacidad de respuesta hacia los clientes, escogen un modelo de negocios basado en ofrecerles productos diferenciados. Si basan su modelo de negocios en encontrar los medios de reducir los costos, escogen un modelo basado en ofrecer a los clientes productos baratos.
4. La segunda elección principal cuando se formula un modelo de negocios atinado es decidir cuáles productos ofrecer a cuáles grupos de clientes. La segmentación del mercado es la manera en que una compañía decide agrupar a sus clientes sobre la base de importantes diferencias de necesidades o preferencias, con el fin de ganar una ventaja competitiva.
5. Existen tres métodos principales para segmentar el mercado. Según el primero, una compañía puede optar por desestimar las diferencias y hacer un producto dirigido al consumidor promedio o común. De acuerdo con el segundo, una compañía puede optar por reconocer las diferencias entre grupos de clientes y fabricar un producto destinado a todos o casi todos los segmentos del mercado. Tercero, una compañía puede escoger uno o dos segmentos de mercado.
6. Para desarrollar un modelo de negocios exitoso, los administradores estratégicos tienen que concebir un conjunto de estrategias que determinen 1) cómo diferenciar y fijar el precio de su producto, y 2) cuánto segmentar un mercado y qué variedad de productos ofrecer. Que estas estrategias den por resultado un modelo de negocios rentable depende de la capacidad de los administradores estratégicos para proporcionar a los clientes el mayor valor, pero manteniendo, al mismo tiempo, una estructura de costos viable.
7. La frontera de creación de valor representa la máxima cantidad de valor que los productos de las compañías de una industria pueden dar a los clientes en cualquier momento mediante diversos modelos de negocios. Las empresas que están en la frontera de valor son las que tienen los modelos de negocios más exitosos en una industria en particular.
8. La frontera de creación de valor se alcanza al elegir entre cuatro *estrategias competitivas generales*: liderazgo en costos, liderazgo en costos enfocado, diferenciación y diferenciación enfocada.
9. Un modelo de negocios de liderazgo de costos se basa en reducir la estructura de costos de la compañía para que pueda fabricar y vender productos y servicios a menor costo que sus rivales. Un líder en costos es una compañía nacional grande que se dirige al cliente promedio. El liderazgo en costos enfocado consiste en desarrollar las estrategias correctas para atender uno o dos segmentos de mercado.
10. Un modelo de negocios de diferenciación se basa en crear un producto que los clientes perciban como diferente o distinto en aspectos importantes. La diferenciación enfocada estriba en proporcionar un producto diferenciado a uno o dos segmentos del mercado.
11. La parte central de la frontera de creación de valor está ocupada por los diferenciadores amplios, que han aplicado su estrategia de diferenciación en una manera que les ha permitido disminuir su estructura de costos al paso del tiempo.
12. El análisis de grupos estratégicos sirve a las compañías de una industria para entender mejor la dinámica del posicionamiento competitivo. Mediante este análisis, los administradores identifican y clasifican los modelos y las estrategias de negocios que persiguen sus rivales. Luego pueden determinar qué estrategias tienen éxito y cuáles no y por

qué cierto modelo de negocios funciona o fracasa. Este conocimiento les permite perfeccionar o modificar por completo sus modelos y estrategias de negocios para mejorar su posición competitiva.

13. Muchas compañías, por descuido, ignorancia o error, no se esfuerzan por mejorar constantemente su modelo de negocios ni realizan análisis de grupos estratégicos y a menudo

no identifican ni responden a los cambios de oportunidades y amenazas. Como resultado, sus estrategias empresariales no armonizan, su modelo de negocios comienza a fallar y su rentabilidad comienza a declinar. No hay tarea más importante que asegurarse de que la propia compañía está posicionada de manera óptima frente a sus rivales para competir por los clientes.

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué cada modelo general de negocios requiere un conjunto diferente de estrategias empresariales? Dé ejemplos de pares de compañías que operen en a) la industria del cómputo, b) la industria de la electrónica y c) la industria de la comida rápida que apliquen diferentes modelos de negocios.
2. ¿Cómo afectan los cambios del entorno el éxito del modelo de negocios de una compañía?
3. ¿Cuál es la frontera de creación de valor? ¿De qué forma cada modelo de negocios general permite a una compañía llegar a esa frontera?
4. ¿Por qué las compañías que persiguen un liderazgo de costos y una diferenciación pierden su lugar en la frontera de valor? ¿Cómo pueden recuperar su ventaja competitiva?
5. ¿De qué forma una compañía enfocada desplaza la frontera de valor hacia la derecha? ¿Qué efecto tiene este desplazamiento en otros competidores? Por otro lado, ¿cómo amenazan a las empresas enfocadas los cambios en la frontera de valor?
6. ¿Por qué es importante el análisis de grupos estratégicos para lograr un posicionamiento competitivo superior?
7. ¿Por qué motivos las compañías pierden el control de sus modelos de negocios y con ello su ventaja competitiva al paso del tiempo?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Encontrar una estrategia para un restaurante

El grupo debe dividirse en equipos de tres a cinco personas, cada uno de los cuales debe analizar la situación que sigue. Ustedes son socios que estudian la apertura de un nuevo restaurante en su ciudad. Quieren decidir cómo posicionar su restaurante para darle la mejor ventaja competitiva.

1. Tracen un mapa de grupo estratégico de los restaurantes de su ciudad; para ello, deben analizar los modelos generales y las estrategias de negocios. ¿Cuáles son las semejanzas y las diferencias entre estos grupos?
2. Identifiquen cuáles restaurantes son los más rentables y por qué.
3. Basándose en su análisis, decidan qué clase de restaurante quieren abrir y por qué.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 5

Encuentre un ejemplo (o varios) de una compañía que aplica uno de los modelos de negocios generales. ¿Qué grupo de estrategias empresariales utiliza la compañía para formular e implantar su modelo de negocios? ¿Qué tan exitosa ha sido la compañía?

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 5

Esta parte del proyecto se enfoca en la naturaleza del modelo y las estrategias de negocios de su compañía. Si ésta opera en más de un sector, concéntrese en uno que sea básico, central, o en el más importante. Con toda la información que ha reunido hasta ahora sobre su compañía, responda las preguntas siguientes:

1. ¿En qué medida se diferencian los productos o servicios de su compañía? ¿Cuál es la base de su atractivo diferencial?
2. ¿Cuál es la estrategia de su compañía con respecto a la segmentación de mercados? Si segmenta su mercado, ¿sobre qué base lo hace?
3. ¿Qué competencias distintivas tiene su compañía? (Use la información sobre la estrategia funcional del capítulo anterior para responder esta pregunta.) ¿Es la eficiencia, calidad, innovación, capacidad de respuesta hacia los clientes o una combinación de estos factores el principal impulsor de su compañía?

4. ¿Qué modelo de negocios general aplica su compañía? ¿Cómo ha formulado e implantado el conjunto de estrategias empresariales para aplicarlo?
5. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del modelo y las estrategias de negocios que escogió su compañía?
6. ¿Su compañía pertenece a un grupo estratégico de alguna industria? ¿A cuál?
7. ¿Cómo mejoraría el modelo de y las estrategias de negocios de su compañía para fortalecer su ventaja competitiva?

EJERCICIO DE ÉTICA

George Vargus fue contratado como vendedor de una compañía constructora grande de su ciudad. Su encomienda fue conseguir contratos grandes para la compañía. Durante sus primeros meses, George siguió los pasos del otro vendedor de la compañía, Bill Carle. En la primera semana, Bill, con George a la zaga, asistió a cuando menos una reunión diaria. Casi todas las reuniones ocurrían a la hora de comer y duraban horas. George disfrutaba el ritmo de trabajo fácil, junto con los buenos alimentos y las abundantes bebidas que parecían ser parte integral del proceso. Comparado con su último empleo como vendedor de una tienda de artículos para la remodelación de casas, este trabajo era el paraíso.

Durante su segunda semana en el empleo, George comenzó a analizar las cosas. Bill y él seguían asistiendo a comidas deliciosas y prolongadas, pero George comenzó a preguntarse si así quería efectuar negocios. Gastaban cantidades extraordinarias en comidas y bebidas para los clientes potenciales y esto casi parecía un soborno. Consultó el asunto con Bill y le preguntó si debían llevar a los clientes a las construcciones y mostrarles los edificios recientes, entre otras cosas, pero Bill sólo dijo: “Los jefes aprueban esto y no voy a desperdiciar la oportunidad de hacer negocios como un rey.”

Por fin llegó la última semana de acompañar a Bill. Como de costumbre, llevaron a un grupo de personas que querían construir condominios de lujo en el centro de la ciudad a un restaurante de cinco estrellas. Cuando comenzó a caer la noche, un integrante del grupo preguntó a Bill: “¿Puedes recomendarnos algo de la vida nocturna?” Cuando Bill aceptó, George comprendió que este trabajo no era para él. Renunció al día siguiente.

1. Defina el problema ético que se plantea en este caso.
2. ¿Cree que George debió renunciar?
3. ¿Qué hubiera hecho usted en lugar de George?
4. ¿Piensa que el método de Bill para realizar negocios era éticamente inadecuado? Explique su respuesta.

CASO FINAL

Samsung cambia su modelo de negocios una y otra vez

Durante los últimos cinco años, Samsung, cuyas oficinas se encuentran en Seúl, Corea, se ha convertido en la compañía de electrónica más rentable del mundo. Sus ingresos se han duplicado desde 1999 y se convirtió en la compañía de tecnología global más rentable del mundo después de Microsoft.²⁰ La historia de la forma en que el modelo de negocios de Samsung ha cambiado al cabo del tiempo explica el camino que la compañía ha recorrido para llegar a la envidiable posición que ocupa hoy en día.

En la década de 1980, Samsung observó de qué manera compañías japonesas como Sony y Matsushita (fabricante de los productos Panasonic y JVC) fabricaban miles de productos electrónicos innovadores para el consumidor como el *walkman*, reproductoras de video, televisores de alta calidad y reproductores de discos compactos. La estrategia de Samsung era ver cuál de los productos y de sus características es-

pecíficas, como una televisión con disco duro para almacenar películas, les gustaba más a los clientes. Los ingenieros de la empresa buscarían la forma de imitar esta tecnología, como las compañías japonesas de electrónica imitaron a las estadounidenses en la década de 1950 cuando éstas eran líderes en el mercado. Samsung produciría una copia de bajo costo de estos productos y los vendería a precios más bajos que las compañías japonesas. Sin embargo, a pesar de que esta estrategia era rentable, la empresa no ocupaba un lugar en la liga de las grandes compañías japonesas como Sony, que podía cobrar un sobreprecio por su electrónica y después invertir continuamente sus enormes ganancias en investigación para producir electrónica de punta y aumentar su rentabilidad.

Samsung mantuvo su estrategia de bajo costo hasta mediados de la década de 1990, cuando su director, Lee Kun

Hee, tomó una decisión importante. Al percibir la amenaza que representaban China y otros países asiáticos cuya mano de obra barata quitaría a Samsung su ventaja de costos bajos, Lee se dio cuenta de que la empresa necesitaba encontrar una forma de participar en las grandes ligas y competir directamente con los gigantes japoneses. La pregunta era cómo hacerlo, dado que compañías como Sony, Panasonic y Hitachi eran líderes en investigación y desarrollo en electrónica.

Lee lanzó su nueva estrategia con el cierre de 32 divisiones de productos no rentables y despidió a 40% de su fuerza laboral. Una vez que adelgazó su estructura de costos, Samsung podía invertir mucho más capital en actividades de investigación y desarrollo. Lee decidió concentrar el presupuesto de investigación de la empresa en oportunidades de productos nuevos en áreas como los microprocesadores, pantallas de cristal líquido (LCD, por sus siglas en inglés) y componentes digitales nuevos de los que consideró habría demanda en la próxima revolución digital. Hoy en día, Samsung es un proveedor importante de chips y pantallas LCD para los fabricantes de electrónica global y puede producir dichos componentes a un costo mucho más bajo que otros fabricantes debido a su curva de experiencia.

Sin embargo, la nueva estrategia de Lee se concentraba en el desarrollo de habilidades de investigación e ingeniería que permitieran a la compañía capitalizar a corto plazo la tecnología que innovaban Sony, Matsushita, Philips y Nokia. Los ingenieros tomaban esta tecnología, la desarrollaban rápidamente y la mejoraban a fin de crear productos nuevos y mejorados que fueran más avanzados que los que ofrecían los competidores japoneses. Samsung produciría una mayor variedad de productos que los competidores, aunque en cantidades relativamente pequeñas. Así, mientras sus productos nuevos se vendían en tiendas, modelos electrónicos más recientes y avanzados los sustituirían. Una ventaja de acelerar la introducción de los productos en el mercado es que el inventario no permanece en las bodegas o tiendas de Samsung ni necesita tener en existencias grandes cantidades de componentes porque sólo necesita lo suficiente para sacar la producción presupuestada de un producto en particular. En consecuencia, al acelerar la implantación de su estrategia de diferenciación, Samsung pudo emplear su capital con más eficiencia a pesar de introducir cantidades grandes de productos nuevos en el mercado.

Al mismo tiempo, la capacidad de Samsung de mejorar una cantidad importante de productos avanzados atrae a los clientes y le ha permitido ampliar su participación de mercado. Por ejemplo, en la actualidad, a pesar de que Nokia puede afirmar que es líder innovador en telefonía celular, Samsung fue la primera empresa que se percató de que los clientes querían pantallas de color para sus celulares que les permitieran practicar algunos juegos y una cámara integrada para enviar

fotografías a sus amistades. Estos dos avances adicionales le han permitido a Samsung aumentar drásticamente su participación en el mercado de telefonía celular. Para competir con Samsung, Nokia tuvo que aprender a innovar rápidamente modelos nuevos de celulares. Aunque en la última década Nokia ha acelerado la introducción de teléfonos, Samsung lo ha hecho todavía más rápidamente.²¹

Debido a que enfocó su modelo de negocios en el aceleramiento del desarrollo de productos nuevos, Samsung también pudo aventajar a sus principales competidores como Sony, empresa para la que —en razón de su enfoque en el desarrollo de tecnología nueva y la lentitud en la toma de decisiones típica de las compañías japonesas— el éxito de Samsung fue un golpe fuerte, pues redujo de manera abrupta su rentabilidad y el precio de sus acciones en la década de 2000. Además, en la actualidad Samsung no sólo imita la tecnología de punta de Sony, sino que también desarrolla la propia, como lo demuestra el hecho de que en 2004 Sony y Samsung anunciaron un importante convenio para compartir los costos de investigación básica en el mejoramiento de las LCD, que equivalen a miles de millones de dólares.

Hoy en día, Samsung es la primera en la lista de fabricantes de electrónica y muchos la consideran una de las más innovadoras del mundo. Casi una cuarta parte de sus 80 000 empleados trabaja en una de las cuatro divisiones de investigación: semiconductores, telecomunicaciones, medios digitales y paneles de pantalla plana. Como muchos de sus productos requieren de componentes desarrollados por las cuatro divisiones, forma equipos de investigadores, diseñadores, ingenieros y expertos en mercadotecnia de las divisiones en sus plantas de investigación fuera de Seúl para estimular la innovación, que es la principal fuente de su éxito. Al mismo tiempo, todavía puede fabricar muchos componentes electrónicos a un costo más bajo que sus competidores, lo cual contribuye aún más a su alta rentabilidad. Sin embargo, dados los rápidos avances tecnológicos que se han registrado en China, parece que las compañías de este origen pronto podrán producir algunos de sus componentes a costos más bajos que Samsung, es decir, le pagarían con la misma moneda con que ésta le pagó a compañías como Sony. Samsung depende de la velocidad de su investigación e ingeniería para combatir el reto, aunque ahora los fabricantes globales de electrónica compiten por llevar sus productos más rápidamente al mercado.

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Cómo han cambiado el modelo y las estrategias de negocios de Samsung con el paso del tiempo?
2. ¿Cuál es la base del modelo de negocios actual de Samsung? ¿De qué maneras intenta mejorar su ventaja competitiva? (Consulte internet y actualice este caso.)

Estrategia de negocios y el entorno de la industria

CASO INTRODUCTORIO

La peligrosa competencia en el negocio de las muñecas

El intenso ritmo del cambio en el mundo obliga a los administradores estratégicos de empresas de todo tipo a tomar decisiones más rápido para no quedarse atrás de competidores ágiles que responden con rapidez a los gustos y modas cambiantes de los clientes. En ningún lado este enunciado es más cierto que en la industria juguetera mundial, en particular en el negocio de las muñecas, en el que se desplazan anualmente 10 000 millones de dólares y se libra una lucha encarnizada. La empresa juguetera mundial más grande, Mattel, ha ganado miles de millones de dólares con la muñeca de mayor venta en el mundo, Barbie, desde su introducción hace casi 50 años.¹ Las madres que jugaban con las muñecas originales las compraban para sus hijas y luego para sus nietas, por lo que Barbie se convirtió en un icono estadounidense. Sin embargo, la ventaja de Barbie como la muñeca de mayor venta mundial llevó a los administradores de Mattel a cometer errores estratégicos importantes en la última década.

Barbie y todos sus accesorios representaron casi la mitad de las ventas de juguetes de Mattel en la década de 1990, de modo que proteger el producto estrella se convirtió en un objetivo crucial. La muñeca fue creada en la década de 1960, cuando muchas mujeres eran amas de casa, y su forma voluptuosa respondía a una visión de lo que en esa época se consideraba una mujer “ideal”. Sin embargo, el incesante éxito de Barbie llevó a Bob Eckert, director general o CEO de Mattel, y a sus administradores principales a subestimar cuánto había evolucionado el mundo. Las cambiantes opiniones culturales en las décadas pasadas acerca del papel de las niñas, las mujeres, el sexo, el matrimonio y las mujeres trabajadoras modificaron los gustos de los compradores de muñecas. Pero los administradores de Mattel mantuvieron su apuesta en el eterno atractivo de Barbie y todos adoptaron el enfoque “si no está roto, no lo repare”. En realidad, como Barbie era la muñeca de mayor venta, pensaron que podía ser peligroso hacer cambios importantes en su aspecto; a los clientes podrían desagradarles estos cambios y dejar de comprar la muñeca. Los administradores principales decidieron “no hacer olas”, es decir, dejaron intactos la marca y el modelo empresarial, y concentraron sus esfuerzos en crear nuevos tipos de juguetes digitales.

Así que Mattel no estaba preparada cuando llegó un desafío en la forma de un nuevo estilo de muñeca, las Bratz, introducida por MGA Entertainment. Barbie había tenido que luchar contra competidores toda su vida —el negocio de las muñecas es muy rentable—, pero ninguna de ellas había resultado tan atractiva como Barbie para las niñas (o sus mamás). No obstante, los promotores y diseñadores detrás de la línea de muñecas Bratz habían dedicado mucho tiempo a descubrir qué querían de una muñeca las nuevas generaciones de niñas, en especial entre 7 y 11 años de edad. Resultó que las muñecas que diseñaron satisfacían dichos deseos. Las muñecas Bratz tienen cabezas que sobresalen y ojos de extraordinario tamaño, usan mucho maquillaje y vestidos cortos, y son multiculturales

para que cada una tenga “personalidad y actitud”.² Las muñecas fueron diseñadas para atraer a una nueva generación de niñas que crecieron en un mercado y en una época en la que la moda, la música y la televisión cambian con rapidez. Las muñecas Bratz cumplieron las necesidades de las niñas “preadolescentes” y la nueva línea tuvo éxito. MGA se apresuró a dar en concesión los derechos para fabricar y vender la muñeca a empresas de otros países, y las Bratz se convirtieron rápidamente en la competencia de Barbie.

Ahora Mattel estaba en problemas. Sus administradores tuvieron que cambiar sus estrategias y su modelo empresarial para actualizar a Barbie. Los diseñadores desearon haber sido más atrevidos y haber hecho cambios más radicales antes, cuando no necesitaban cambiar. Sin embargo, decidieron modificar las estadísticas vitales “extremas” de Barbie; se deshicieron de su antiguo novio Ken y lo sustituyeron por Blaine, un surfista australiano, y cosas así.³ También reconocieron que habían esperado demasiado para introducir nuevas líneas de muñecas propias para satisfacer las necesidades cambiantes de las niñas de la última década. De modo que en 2002 introdujeron la línea de muñecas My Scene, que eran obvias imitaciones de las Bratz; sin embargo, la nueva línea no ha igualado la popularidad de éstas. En 2003, Mattel introdujo también una nueva línea llamada Flava, para atraer a las niñas

pequeñas, pero fracasó por completo. Al mismo tiempo, llegó demasiado tarde la decisión de cambiar a Barbie, su figura, su aspecto, su ropa y su novio, por lo cual sus ventas siguieron cayendo.

En 2006, las ventas de la colección de Barbie se habían reducido 30%, un asunto serio porque las ganancias y los precios de las existencias de Mattel dependen del éxito de Barbie, de modo que esos dos rubros se desplomaron. Los analistas creen que Mattel no ha puesto atención suficiente en las necesidades cambiantes de sus clientes y en la introducción de productos novedosos, necesarios para mantener a una compañía en la cima de su mercado. Mattel reintrodujo a Ken en 2006. Después, como señal de sus innumerables problemas, en noviembre de ese año los abogados de Mattel demandaron a MGA Entertainment y declararon que los derechos de autor de las muñecas Bratz les pertenecían. Mattel se quejó de que el diseñador principal de Bratz era su empleado cuando hizo los dibujos iniciales de las muñecas y que ellos habían protegido los derechos de varios de los primeros dibujos de ellas. Además, declararon que MGA ofreció trabajo a empleados importantes de Mattel y que éstos robaron información delicada y la entregaron a su nueva empresa. Es evidente que la competencia en el negocio de las muñecas se ha vuelto peligrosa.

GENERALIDADES

Como se desprende de los problemas de Mattel con la muñeca Barbie, no es posible crear el modelo de negocios de una compañía y dejarlo a su suerte. Si los administradores estratégicos logran aplicar un modelo de negocios próspero, todavía tienen que enfrentar otro problema: la necesidad de formular e implantar continuamente estrategias empresariales para sostener su ventaja competitiva al paso del tiempo en diversos ambientes industriales. Los diferentes ambientes industriales presentan a las compañías muchas oportunidades y amenazas, por lo que sus modelos de negocios y estrategias tienen que adaptarse y cambiar para responder a las modificaciones del entorno.

En este capítulo se examina en primer lugar la forma en que las compañías de industrias fragmentadas pueden desarrollar nuevas clases de estrategias para fortalecer su modelo de negocios. Después considera los desafíos de desarrollar y mantener una ventaja competitiva en industrias embrionarias, en crecimiento, maduras y en declive. Al final del capítulo comprenderá de qué manera las fuerzas en un entorno industrial cambiante requieren que los administradores adopten nuevos tipos de estrategias empresariales para fortalecer el modelo de su compañía y mantenerlo en la frontera de creación de valor.

Estrategias en industrias fragmentadas

Una *industria fragmentada* está compuesta por varias compañías medianas y pequeñas; por ejemplo, las industrias de tintorería, de restaurantes, centros de salud y servicios legales. Hay varias razones para que una industria esté formada por muchas pequeñas compañías en vez de varias grandes.⁴

En primer lugar, las industrias fragmentadas se caracterizan por pocas barreras que impidan la entrada por la falta de economías de escala. Por ejemplo, muchas personas que compran casa prefieren tratar con agentes de bienes raíces locales, porque les parece que tienen más conocimientos del lugar que las cadenas nacionales. En segundo lugar, en algunas industrias también hay deseconomías de escala. Por ejemplo, en el negocio de los restaurantes muchos clientes prefieren una comida única y el estilo de un restaurante local popular, en lugar de los platos uniformes de algunas cadenas nacionales. En tercer lugar, las barreras bajas para evitar la entrada permiten el ingreso constante de nuevas compañías y sirven para mantener fragmentado al sector. La industria restaurantera ejemplifica la situación. Los costos de poner un restaurante son moderados y están al alcance de un solo emprendedor. Los elevados costos de transporte también pueden mantener fragmentada una industria, por lo que la producción local o regional puede ser la única manera eficiente de satisfacer las necesidades de los clientes, como en el negocio del cemento. Por último, una industria puede estar fragmentada porque las necesidades de los clientes son tan especializadas que apenas se requieren lotes de trabajo pequeños y, por lo tanto, al satisfacer el mercado, no deja lugar para la producción en masa.

En algunas industrias fragmentadas estos factores dictan que la adopción del modelo de negocios enfocados será la más rentable. Las compañías pueden especializarse en grupos de clientes, necesidades de éstos o región geográfica. Toda clase de productos a la medida (muebles, ropa, sombreros, botas, etc.) se incluyen en esta categoría, lo mismo que las pequeñas operaciones de servicios que atienden ciertas necesidades de consumo, como lavanderías, restaurantes, clubes de salud y tiendas de renta de mobiliario. En realidad, las compañías de servicios constituyen una gran proporción de las empresas en industrias fragmentadas porque prestan servicios personalizados a los clientes y, por lo tanto, deben tener capacidad de respuesta a sus necesidades.

Sin embargo, los administradores estratégicos están ansiosos por ganar las ventajas de costo que implica lograr el liderazgo en costos o las ventajas de la diferenciación para reforzar los ingresos de ventas, eludiendo las condiciones competitivas que han permitido a las compañías enfocadas dominar una industria. En esencia, las empresas han buscado nuevas estrategias que les permitan consolidar una industria fragmentada con la intención de disfrutar el potencial de rendimiento mucho mayor que ofrece una industria consolidada. Estas compañías son tiendas grandes como Wal-Mart y Target, cadenas de comida rápida como McDonald's y Burger King, cadenas de renta de videos como Blockbuster Video y Hollywood Video, cadenas de clubes de salud como Bally's, President and First Lady, talleres de reparación como Midas Muffler e incluso abogados, asesores y contadores.

Para crecer, consolidar sus industrias y convertirse en líderes en su sector, estas compañías han implantado estrategias tales como formación de cadenas, franquicias, fusiones horizontales y también han aprovechado internet y la tecnología de la información (TI) para materializar las ventajas de un modelo de negocios basado en el liderazgo en costos o la diferenciación. Con ello, estas compañías han desplazado la frontera de creación de valor a la derecha, con el resultado de que muchas compañías enfocadas han perdido su ventaja competitiva y han desaparecido.

Muchos de los nuevos líderes fueron pioneros de nuevos modelos de negocios en una industria que permiten reducir costos o confiere una ventaja de diferenciación (o ambas cosas). Para lograr estos objetivos, compiten de manera muy distinta a la de los rivales establecidos. Los administradores de una industria fragmentada deben detectar las ventajas en costos o diferenciación que otros no hayan detectado.

- **Cadenas** Compañías como Wal-Mart y Midas International han adoptado una estrategia de **formación de cadenas** para obtener las ventajas del liderazgo en costos. Tienden redes o enlazan locales de distribución que están tan interconectados por la informática avanzada que funcionan como una sola entidad comercial. El poder de compra exponencial que poseen estas compañías, debido a la existencia de sus cadenas de tiendas en todo el país, les permite negociar enormes reducciones de precios con sus proveedores, lo que estimula su ventaja competitiva. Superan la barrera de los costos elevados de transporte mediante la instalación de complejos centros regionales de distribución, que pueden ahorrar en costos de inventario y maximizar la respuesta a las necesidades de tiendas y clientes. También realizan economías de escala porque comparten habilidades administrativas en la cadena y hacen publicidad nacional más que local.

El negocio de la venta de comida al menudeo en Estados Unidos durante la década de 1950, cuando los supermercados revolucionaron el modelo de negocios que se basaba en la venta de productos alimenticios, es un buen ejemplo de las ventajas de formar cadenas. Antes de la aparición de los supermercados, la industria de los alimentos al menudeo estaba fragmentada en muchas tiendas familiares pequeñas que vendían una gama limitada de productos y que prestaban un servicio completo a los clientes, lo que incluía la entrega a domicilio. Los primeros supermercados fueron regionales, con menos de 100 tiendas, y se diferenciaban del modelo antiguo pues ofrecían una selección mucho más amplia de artículos en grandes locales. Al mismo tiempo, comprimieron sus costos porque pasaron de la estrategia de servicio completo a la de autoservicio (necesitaban menos empleados para operar una tienda) y transfirieron esos ahorros a los clientes en la forma de precios más bajos. En otras palabras, los supermercados competían de manera muy diferente a la de las tiendas de comestibles establecidas: adoptaron un nuevo modelo de negocios.

Cuando los supermercados comenzaron a crecer y abrieron cientos de tiendas o más, pudieron captar economías de escala que no estaban al alcance de los negocios pequeños. Por ejemplo, debido a que dispusieron sus tiendas alrededor de centros de almacenamiento y distribución en ciudades y, a la larga, en regiones diferentes, pudieron ganar eficiencias de distribución y reducir la cantidad de existencias que debían tener en sus instalaciones. Asimismo, debido a que compraban en grandes cantidades, podían exigir descuentos mayores que pasaban a los clientes en la forma de precios bajos y así restaban participación de mercado a las tiendas pequeñas. En las décadas de 1970 y 1980 los supermercados fueron también los primeros en introducir sistemas de información basados en terminales de punto de venta que registraban las ventas de artículos por separado. La información proporcionada les permitía mejorar su existencia de artículos, reducir el espacio de los que no se vendían y dedicar más a los de gran demanda. Reducir la necesidad de conservar existencias aminoró todavía más los costos de los sistemas y facilitó la correlación entre la demanda de los clientes y los artículos de los supermercados, característica que los diferenció todavía más de las tiendas pequeñas. Aunque la implantación de estos sistemas de información implicaba gastos elevados, los supermercados podían prorratear los costos entre sus grandes volúmenes de ventas. Las pequeñas tiendas familiares no podían darse el lujo de comprar esos sistemas porque su base de ventas era muy pequeña. Como consecuencia de estos acontecimientos, la industria de los comestibles se consolidó en la década de 1980 y la tendencia se aceleró hasta nuestros días. Las pequeñas tiendas familiares casi se extinguieron.

El nuevo modelo de negocios de los supermercados que proporcionó ventajas de costos y diferenciación comparado con el antiguo enfoque construido sobre la empresa familiar se ha aplicado a una gama extensa de industrias al menudeo y las ha consolidado una tras otra. Barnes & Noble y Borders aplicaron el modelo de negocios de los supermercados a las librerías, Staples a los artículos de oficina, Best Buy a los electrodomésticos, Home Depot a los productos para construcción, etc. En cada caso, las compañías que aplican un modelo de negocios basado en el liderazgo en costos o la diferenciación modifican en su favor la

estructura competitiva del sector en el que operan, consolidan la industria y debilitan las cinco fuerzas de la competencia.

- **Franquicias** Como la formación de cadenas, la concesión de franquicias es una estrategia de negocio mediante la cual ciertas compañías, en particular las de servicios como McDonald's o Century 21 (bienes raíces), disfrutaban las ventajas competitivas que son el resultado del liderazgo en costos o la diferenciación. Cuando se formaliza una franquicia, el propietario cede a los concesionarios el derecho de usar su nombre, reputación y modelo de negocios en un lugar o zona a cambio de un pago considerable y, muchas veces, un porcentaje de las utilidades.⁵

Una ventaja particular de esta estrategia es que como los concesionarios son dueños de su negocio, están muy motivados para hacer funcionar el modelo de toda la compañía y verificar que la calidad y los criterios sean siempre elevados para que siempre estén satisfechas las necesidades de los clientes. Esta motivación es crucial en el caso de los diferenciadores que se deben empeñar todo el tiempo en conservar su atractivo único o distintivo. Además, las franquicias alivian la carga financiera de una expansión acelerada y por eso permiten que la compañía crezca rápidamente. Por último, una compañía de franquicias nacionales cosecha las ventajas de la publicidad a gran escala, así como los ahorros en gastos de compras, administración y distribución, como lo hace tan bien McDonald's con su modelo de liderazgo en costos.

- **Fusión horizontal** Compañías como Anheuser-Busch, Dillard's y Blockbuster han escogido una estrategia de *fusión horizontal* para consolidar sus respectivas industrias. Por ejemplo, Dillard's dispuso la fusión de cadenas de tiendas regionales para formar una compañía nacional. Si recurren a la fusión horizontal, las compañías obtienen economías de escala o aseguran un mercado nacional para su producto. Por consiguiente, son capaces de implantar un modelo de liderazgo en costos o diferenciación (si bien, como se dijo en el capítulo 5, Dillard's no ha aplicado correctamente su modelo de diferenciación). En el capítulo 9 se analizan las muy importantes implicaciones estratégicas de las fusiones horizontales.

- **Uso de la tecnología de la información e internet**

La llegada de una nueva tecnología da a las compañías la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias comerciales para consolidar una industria fragmentada. Por ejemplo, eBay y Amazon.com recurrieron a internet y a las estrategias de comercio electrónico que permiten implantar un modelo de liderazgo en costos y consolidar las industrias fragmentadas de las subastas y la venta de libros. Antes de eBay, el negocio de las subastas estaba muy fragmentado; las que se celebraban en las ciudades eran el principal medio por el cual las personas se deshacían de sus antigüedades y objetos de colección. Al aprovechar internet, eBay puede asegurar a los vendedores una gran exposición de sus artículos de colección y que es más probable que reciban un precio mayor. Del mismo modo, el éxito de Amazon.com en el mercado de los libros ha acelerado la consolidación de la industria de la venta de libros y muchas librerías pequeñas han cerrado porque no pueden competir en precio ni surtido. Clear Channel Communications (cuyo perfil aparece en Estrategia en acción 6.1) ha usado muchas de esas estrategias para convertirse en la mayor radiodifusora de Estados Unidos.

El reto de una industria fragmentada estriba en averiguar cuáles son las mejores estrategias para superar las dificultades que implica un mercado fragmentado, de modo que puedan materializarse las ventajas competitivas de aplicar un determinado modelo de negocios. Es difícil pensar en cualquier actividad importante de servicios (desde las empresas de consultoría y asesoría hasta las que satisfacen necesidades menores, como salones de belleza o talleres para autos) que no hayan sido consolidadas por compañías que aplican un modelo de negocios más lucrativo.

Estrategia en acción

6.1

Clear Channel crea una cadena nacional de radiodifusoras locales

Clear Channel Communications se inició como una sola radiodifusora en San Antonio, Texas, en 1995, y seguía el esquema típico que se aplicaba en la industria de la radiodifusión. Históricamente, el sector estaba fragmentado porque las leyes federales impedían que una compañía tuviera más de 40 estaciones en todo el país; por consiguiente, una gran proporción de las estaciones locales pertenecían a propietarios y operadores independientes. En 1996 Clear Channel aprovechó la anulación de dichas leyes para comenzar a comprar estaciones y, lo más importante, desarrollar un modelo de negocios (que en la actualidad se conoce como *diferenciación amplia*) que le permitiría sacar ganancias de la consolidación de esta fragmentada industria. En 2005 operaba más de 1 200 estaciones de radio en Estados Unidos.

Sus directores estratégicos reconocieron desde el principio que el principal método para aumentar la rentabilidad de las estaciones de radio de ciudades y poblaciones pequeñas era obtener economías de escala en la operación y comercialización a nivel nacional. El problema radicaba en encontrar los medios para elevar la calidad de su programación de un modo que incrementara el valor para el auditorio, aumentara el número de oyentes y acrecentara los ingresos por publicidad (puesto que sus tarifas se basan en el número de oyentes). Al mismo tiempo, se necesitaban maneras para reducir los altos costos de operación de las estaciones, es decir, disminuir su estructura de costos. Ambos obstáculos, que debían ser resueltos simultáneamente, representaban su reto.

Un problema importante en el aspecto del valor era saber cómo hacer economías de escala mientras se lograba el alcance nacional sin perder los vínculos locales con las comunidades. A muchos oyentes les agrada la sensación de oír una estación local que entiende quiénes son y qué necesitan. Pero si toda la programación y los servicios se manejan en el plano local, ¿cómo se consiguen economías de escala mediante una operación nacional? Casi todos los ahorros de costos provienen de la estandarización de los servicios de las estaciones, esto es, de transmitir un contenido uniforme. Además, los públicos locales se acostumbran a las producciones deslumbrantes y elegantes de las compañías nacionales de televisión por cable, como MTV y las principales cadenas transmisoras. Como estas compañías son nacionales, pueden darse el lujo de pagar grandes sumas a estrellas y celebridades e invertir mucho en el desarrollo de productos de calidad. Estos cuantiosos gastos superan el presupuesto de la mayor parte de las estaciones de radio y aumentan demasiado el costo de los bienes que ven-

den. Además, las tarifas publicitarias deben mantenerse en un nivel tal que sean aceptables lo mismo para las grandes compañías nacionales que para las pequeñas que abarcan sólo un área local; no basta elevarlas para pagar los costos.

Los administradores de Clear Channel comenzaron a experimentar con tecnología de la información e internet y obtuvieron ventajas de la nueva tecnología digital que permitía manipular y transferir de manera fácil y rápida grandes volúmenes de datos. A finales de la década de 1990 era fácil grabar música y programación, guardarlas en formatos digitales y editarlas. Los administradores dieron con una estrategia que llamaron “pistas de voz”. Para obtener economías de escala, Clear Channel contrató *disk jockeys* (DJ) populares regionales y nacionales para que grabaran programas diarios que ellos mismos adaptaban a las necesidades de los mercados locales. Por ejemplo, una tecnología permite a un DJ aislar y escuchar el final de una pista y el comienzo de la siguiente; luego inserta comentarios, noticias o información apropiada entre las pistas, según lo desee. Las estaciones locales proporcionan la información local. Cuando los DJ terminan de adaptar su programa, lo envían por internet para que lo manejen los operadores locales. Este método tiene enormes ventajas. En primer lugar, los costos de programar un número limitado de DJ son mucho menores que los de emplear un ejército de ellos de carácter local. Por el lado de la diferenciación, la calidad de la programación es mucho mayor, porque Clear Channel puede invertir más en ella y porque el atractivo de unos DJ es mayor que el de otros. Con el tiempo, la programación de mayor calidad aumenta el número de oyentes, lo que atrae más anunciantes nacionales, cuyos mensajes digitales son insertados fácilmente por los operadores locales en la programación.

Además, Clear Channel desarrolló su propia marca, KISS, entre sus estaciones de radio, para que cuando la gente viaja, se sienta atraída por esas estaciones locales dondequiera que esté. Esperaba que la mayor demanda de clientes resultante impulsara los ingresos publicitarios, lo cual reduciría su estructura de costos y aumentaría su rentabilidad futura. Clear Channel sufrió una conmoción en años recientes cuando la creciente popularidad de los reproductores MP3, como el iPod, la navegación por la web y los videos en línea comenzaron a reducir drásticamente la cantidad de radioescuchas, lo cual afectó sus ingresos publicitarios. Se vio obligada a experimentar con nuevos modos de adaptar la publicidad a los escuchas, como los anuncios breves, y a aliarse con Google para encontrar modos de adaptar mejor la publicidad a las necesidades particulares del mercado local. Una vez más, nada permanece intacto durante mucho tiempo en un entorno industrial competitivo.⁴

Estrategias en industrias embrionarias y en crecimiento

Como se analiza en el capítulo 2, una industria embrionaria es aquella que apenas comienza a desarrollarse; por su parte, una industria en crecimiento es aquella en que la demanda inicial se expande rápidamente porque nuevos clientes ingresan en el mercado. La elección de las estrategias necesarias para seguir un modelo de negocios plantea dificultades especiales a las industrias embrionarias y en crecimiento porque los *atributos de los clientes cambian* a medida que se expande la demanda del mercado y se forman *nuevos grupos de clientes* con necesidades nuevas y en evolución. Asimismo, otros factores afectan el ritmo al que un mercado crece y se expande. Los directores de estrategias tienen que estar conscientes de los cambios que sufren las fuerzas competitivas en industrias embrionarias y en crecimiento, porque se verán en la necesidad de adquirir y reforzar nuevas clases de competencias y perfeccionar sus modelos comerciales para competir con eficacia a largo plazo.

Casi todas las industrias embrionarias surgen cuando una innovación tecnológica crea nuevas oportunidades de mercado o productos. Por ejemplo, hace un siglo nació la industria automovilística con la aparición de una nueva tecnología, el motor de combustión interna, que dio lugar a muchos nuevos productos, como el auto y el autobús de motor. En 1975 nació la industria de las PC cuando se desarrolló la nueva tecnología de los microprocesadores y se construyó la primera PC comercial del mundo, la Altair 8800, que vendía MITS. Poco después surgió la industria de los programas de cómputo cuando un prófugo de Harvard, Bill Gates, y su antiguo condiscípulo, Paul Allen, escribieron una versión de un popular lenguaje de cómputo, BASIC, que correría en esa máquina.⁶ En 1986 nació la industria del equipo de red para el protocolo de internet (IP, por sus siglas en inglés) cuando una oscura empresa nueva de California, Cisco Systems, desarrolló el ruteador, un conmutador de IP.

Al principio, por diversos motivos, la demanda de los clientes por los productos que ofrece una industria embrionaria es limitada. Más aún, los directores de estrategia que entienden cómo se desenvuelven los mercados están en mucho mejor posición para aplicar un modelo de negocios y estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva sostenida. Los motivos del lento crecimiento de la demanda del mercado son: 1) desempeño escaso y mala calidad de los primeros productos, 2) desconocimiento de los clientes sobre la utilidad que les ofrece el nuevo producto, 3) canales de distribución poco establecidos para llevar el producto a los clientes, 4) falta de productos complementarios que aumenten el valor que el producto tiene para los clientes y 5) costos elevados de producción porque se producen volúmenes pequeños.

Por ejemplo, la demanda de los primeros autos estaba limitada por el mal desempeño de éstos (no eran más rápidos que un caballo, eran mucho más ruidosos y se descomponían con frecuencia), la falta de productos complementarios importantes, como una red de caminos pavimentados y gasolineras, y los elevados costos de producción que los convertían en artículos de lujo. Del mismo modo, la demanda de las primeras computadoras personales era limitada porque los compradores tenían que saber programación para usarlas y no había programas de aplicación que se pudieran comprar para ejecutarlos en ellas. Por esos problemas, la demanda inicial de los productos en industrias embrionarias proviene de un grupo pequeño de clientes conocedores de la tecnología que están dispuestos a soportar y aun gozar de las imperfecciones del producto. Los aficionados a las computadoras, que tanto disfrutaban de entretenerse con sus máquinas imperfectas y de encontrar la manera para que funcionaran, compraron las primeras computadoras personales.

Una industria pasa de una etapa embrionaria a una de crecimiento cuando comienza a formarse un *mercado masivo* para el producto que elabora (en un mercado masivo entran muchos compradores). Los mercados masivos comienzan a formarse cuando se presentan tres circunstancias: 1) el progreso tecnológico continuo facilita el empleo del producto y aumenta su valor para el cliente promedio, 2) se desarrollan productos complementarios

que cumplen la función anterior y 3) las compañías del sector luchan por encontrar los medios para reducir los costos de producción con el fin de adelgazar su estructura de costos y escoger una opción de precio bajo para estimular la demanda.⁷ Por ejemplo, surgió un mercado masivo para los autos cuando 1) los adelantos tecnológicos aumentaron el desempeño de los vehículos, 2) se tendió una red de caminos pavimentados y gasolineras (lo que significó que los autos podían ir a más lugares y así aumentó su valor) y 3) Henry Ford comenzó a producir autos en masa, lo que redujo abruptamente los costos de producción y le permitió reducir los precios, con lo que aumentó la demanda de los automóviles. Del mismo modo, el mercado masivo de las computadoras personales surgió cuando los adelantos tecnológicos las hicieron más fáciles de usar, se desarrolló una oferta de programas complementarios, como los de hoja de cálculo y procesamiento de textos, que aumentaron el valor de tener una PC, y las compañías del sector comenzaron a producir las computadoras en masa y a bajo costo.

Los administradores estratégicos que entienden de qué manera la demanda de un producto se ve afectada por los cambios en las necesidades de los clientes y los grupos de éstos pueden concentrar sus energías en crear nuevas estrategias para proteger y reforzar sus modelos de negocios, como acumular competencias de manufactura de bajo costo o acelerar el desarrollo de productos. Por ejemplo, una estrategia podría ser compartir la información sobre los nuevos productos en desarrollo con las compañías que fabrican los productos complementarios, de modo que los clientes se convenzan de que vale la pena comprar el nuevo producto. Otra estrategia posible sería hacer participar a los clientes en el desarrollo de los nuevos productos para lograr sus comentarios y su aceptación.

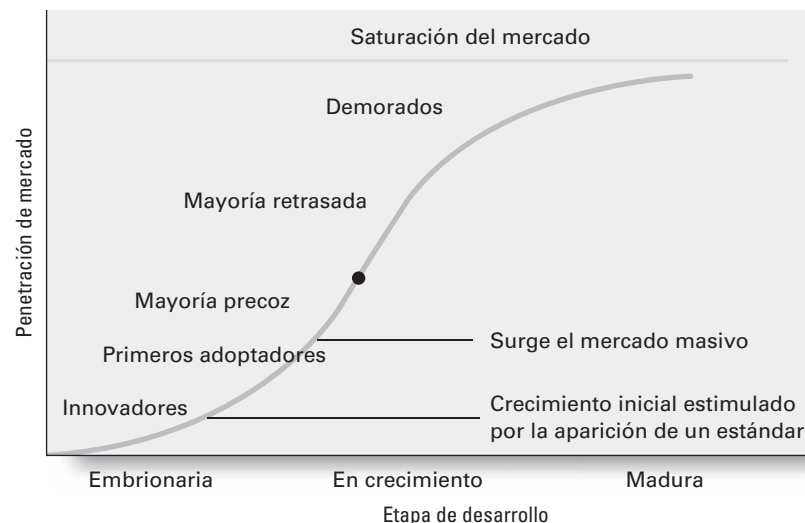
● **Cambios en la naturaleza de la demanda del mercado**

El desarrollo de la mayor parte de los mercados sigue una curva de crecimiento en S semejante a la que se ilustra en la figura 6.1. A medida que la etapa de desarrollo de un mercado pasa de embrionaria a madura, la demanda de los clientes primero se acelera y luego decae cuando el mercado se acerca a la saturación. Como se dijo en el capítulo 2, en un mercado saturado casi todos los clientes ya han comprado el producto y la demanda se limita a los reemplazos: el mercado está maduro. En la figura 6.1 se muestra que al paso del tiempo entran en el mercado diferentes grupos de clientes con sus propias necesidades, lo cual tiene graves implicaciones para las decisiones de diferenciación de productos y segmentación de mercados de una compañía.

El primer grupo de clientes que entra en un mercado es el de los *innovadores*, “tecnócratas” que obtienen un enorme placer de ser los primeros en comprar y experimentar con

FIGURA 6.1

Desarrollo de mercado y grupos de clientes



productos basados en nueva tecnología, aunque ésta sea imperfecta y cara. Tienen mentalidad de ingenieros y quieren poseer la tecnología por amor al arte. En la industria de las PC, los primeros clientes eran ingenieros de programación y aficionados a las computadoras que querían escribir líneas de código en casa.⁸

Los *primeros adoptadores* son el segundo grupo de clientes que entran en el mercado. Éstos vislumbran que la tecnología puede tener aplicaciones futuras importantes y están dispuestos a experimentar con ella para ver si pueden iniciar usos y encontrar nuevos medios para satisfacer necesidades de los clientes. Son visionarios que aprecian cómo podría usarse la tecnología en el futuro y tratan de ser los primeros en sacar provecho de ello. Jeff Bezos, fundador de Amazon.com, fue un primer adoptador de internet y de la tecnología de red que, en 1994, vio que la web podría usarse en formas innovadoras para vender libros. Percibió esta posibilidad antes que nadie y fue uno de los pioneros de las empresas virtuales que compraron servidores de red y programas relacionados, y los usaron para vender en internet. Amazon fue un primero en adoptarlo.

Los innovadores y los primeros en adoptarlo ingresan en el mercado cuando la industria está en estado embrionario. El siguiente grupo de clientes, la *mayoría precoz*, representa el frente de la ola o el borde del mercado masivo: su entrada marca el comienzo de la etapa de crecimiento. Los clientes de la mayoría precoz están a gusto con la nueva tecnología y los productos. Sin embargo, son pragmáticos: ponderan los beneficios de adoptar los nuevos productos y sus costos, y demoran su ingreso en el mercado hasta que sienten la confianza de que esos productos les ofrecerán beneficios tangibles. Pero cuando empiezan a entrar, lo hacen en grandes números. Tal fue lo que ocurrió en el mercado de las PC cuando las introdujo IBM en 1981. Para la mayoría precoz, el ingreso de IBM en el mercado legitimó la tecnología y señaló que los beneficios de la adopción justificarían los costos de comprar y aprender a usar el producto. El crecimiento del mercado de las PC recibió un nuevo impulso con el desarrollo de importantes aplicaciones que le agregaron valor, como nuevos programas de hoja de cálculo y procesamiento de textos. Estas aplicaciones transformaron a la PC de un juguete de aficionados en una herramienta de productividad empresarial.

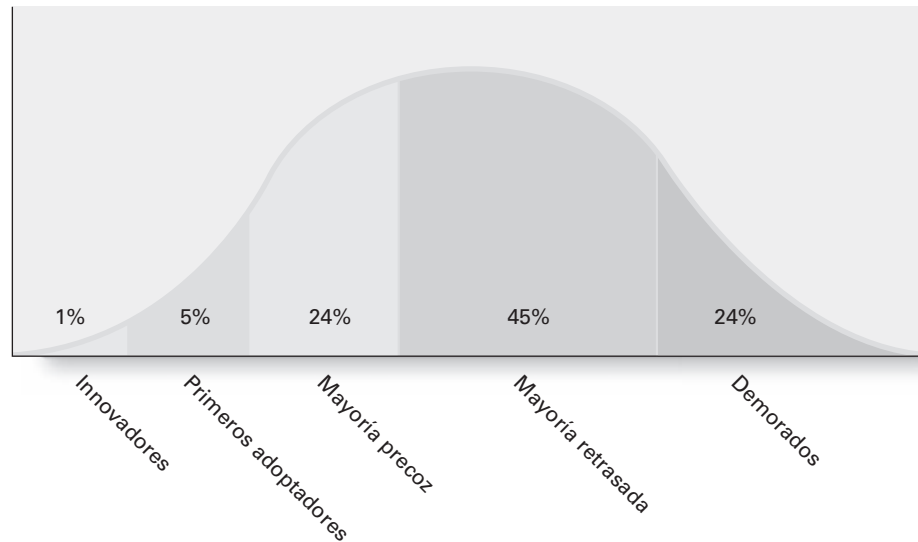
Cuando el mercado de consumo alcanza una masa crítica, con alrededor de 30% de penetración en el mercado potencial, entra la siguiente oleada de clientes, que se denomina *mayoría tardía*: los clientes que compran una nueva tecnología o producto sólo cuando está claro que se quedará a largo plazo. Un grupo representativo de la mayoría tardía es el de clientes que empezaron a entrar en el mercado de las PC a mediados de la década de 1990, que son de mayor edad y quizá se sentían intimidados por ellas. Sin embargo, al ver que otros compraban PC para enviar correos electrónicos y navegar por la red, superaron sus dudas y comenzaron a adquirirlas. En 2002, alrededor de 65% de los hogares estadounidenses tenían por lo menos una PC, lo que indica que el producto había penetrado en el grupo de la mayoría tardía y que el mercado se aproximaba a la saturación. La entrada de la mayoría tardía marca el fin de la etapa de crecimiento.

Los *demorados* son el último grupo de clientes en entrar en el mercado: son de índole conservadora y tecnófoba. Se rehúsan a adoptar la nueva tecnología aunque sus beneficios sean obvios y no lo hacen salvo que los obliguen las circunstancias; por ejemplo, para responder al correo electrónico de un colega. Las personas que siguen usando máquinas de escribir en lugar de computadoras para redactar cartas y libros se consideran las demoradas de la actualidad.

En la figura 6.2 se muestran las diferencias entre estos grupos de consumidores desde otro ángulo. La curva de campana representa el mercado total y las divisiones de la curva indican el porcentaje de clientes que, en promedio, se incluyen en cada grupo. Los primeros adoptadores son un porcentaje muy pequeño del total de clientes que al final comprarán el producto. Por lo tanto, la figura ilustra un hecho competitivo vital: *casi toda la demanda del mercado y las utilidades de la industria se concretan cuando entran en dicho mercado*

FIGURA 6.2

Participación de mercado de diversos segmentos de clientes



las *mayorías precoz y tardía*. Diversas investigaciones han demostrado que aunque muchas de las primeras compañías consiguen atraer innovadores y primeros adoptadores, muchas de ellas *no* atraen una participación significativa de las *mayorías precoz y tardía*, lo que, al cabo de un tiempo, provoca su quiebra.

- **Implicaciones estratégicas: cómo salvar el abismo**

¿Por qué a veces las compañías pioneras son incapaces de crear un modelo de negocios que les permita prosperar de manera permanente y seguir como líderes del mercado? Los *innovadores y primeros adoptadores tienen necesidades muy diferentes de las de la mayoría precoz*. En un influyente libro, Geoffrey Moore afirma que en virtud de las diferencias entre las necesidades de estos grupos, las estrategias de negocios que requieren las compañías para incursionar con éxito en nuevos mercados masivos son muy distintas de las que se necesitan en los mercados embrionarios.⁹ Las compañías pioneras que no cambian las estrategias que usan para implantar su modelo de negocios pierden su ventaja competitiva ante las que aplican estrategias nuevas que desplazan hacia la derecha la frontera de creación de valor. A menudo se requieren estrategias diferentes para apoyar y reforzar el modelo de negocios de una compañía conforme se desarrolla el mercado, por las siguientes razones:

- Los innovadores y primeros adoptadores son individuos que poseen mucho conocimiento tecnológico y que están dispuestos a tolerar imperfecciones de ingeniería en el producto. En cambio, la mayoría precoz valora la facilidad de uso y confiabilidad. Las compañías que compiten en un mercado embrionario prestan más atención a perfeccionar el desempeño de un producto que a su facilidad de uso y confiabilidad. Las que compiten en un mercado masivo tienen que asegurarse de que el producto es confiable y fácil de usar. Por ello, las estrategias de desarrollo de productos que se requieren para prosperar son diferentes a medida que el mercado evoluciona.
- En general, se llega a los innovadores y primeros adoptadores a través de canales de distribución especializados, y los productos se venden por recomendaciones de boca en boca. Llegar a la mayoría precoz requiere canales de distribución masiva y campañas publicitarias en los medios masivos, que exigen otras estrategias de mercadotecnia y ventas.
- Como los innovadores y la mayoría precoz constituyen una parte pequeña de la población y no son muy sensibles al precio, las compañías que los atienden aplican un modelo

de enfoque y elaboran volúmenes pequeños de un producto. Para atender a un mercado masivo que crece rápidamente, un modelo de liderazgo en costos basado en la producción de grandes volúmenes puede ser crucial para garantizar que pueda elaborarse de manera confiable un producto de calidad a un precio bajo.

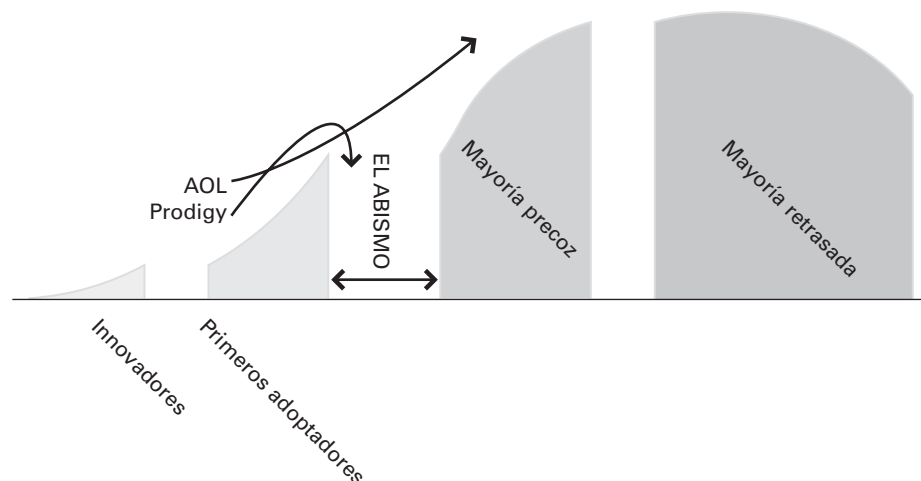
En síntesis, el modelo de negocios y las estrategias que se requieren para competir en un mercado embrionario, poblado de primeros adoptadores e innovadores, son muy diferentes de lo que hace falta en un mercado masivo de crecimiento acelerado, poblado por la mayoría precoz. Por consiguiente, la transición entre el mercado embrionario y el masivo no es uniforme, sino que más bien presenta un *abismo competitivo*, una brecha que las compañías tienen que cruzar. De acuerdo con Moore, muchas de ellas no desarrollan o no pueden desarrollar el modelo de negocios correcto: caen en el abismo y quiebran. Esta idea concuerda con la observación de que aunque los mercados embrionarios están poblados por muchas compañías pequeñas, cuando el mercado masivo comienza a desarrollarse, el número de las compañías se reduce radicalmente.¹⁰

En la figura 6.3, en la que se comparan las estrategias de AOL Time Warner y Prodigy, se ilustra la tesis de Moore pues se muestra que hay un abismo amplio entre los innovadores y la mayoría precoz, es decir, entre el mercado embrionario y el mercado masivo de crecimiento acelerado. Observe también que hay otros abismos menos extensos entre otros grupos de clientes y que también representan discontinuidades importantes, aunque menos radicales, en la naturaleza del mercado, que exigen cambios en la estrategia de negocios (por ejemplo, otro método de segmentación de mercados). La consecuencia de la tesis de Moore es que una compañía debe formular e implantar nuevas estrategias y acumular competencias nuevas que le permitan establecer un modelo de negocios con el que pueda salvar el abismo. En Estrategia en acción 6.2 se describe cómo el primer líder de los servicios en línea, Prodigy, cayó en el abismo, mientras que AOL preparó un modelo de negocios que le sirvió para cruzarlo.

Para atravesar el abismo los administradores deben identificar las necesidades de los clientes de la primera oleada de usuarios de la mayoría precoz: el frente del mercado masivo. Cuando las compañías identifican estas necesidades de los clientes, tienen que modificar su modelo de negocios mediante la introducción de nuevas estrategias para rediseñar productos y crear canales de distribución y campañas de mercadotecnia con el fin de llegar a la mayoría precoz. De esta manera tendrán listo un producto conveniente, a un precio razonable, para venderlo a la mayoría precoz a medida que entre en el mercado en grandes cantidades. En síntesis, los pioneros de la industria tienen que abandonar su antiguo

FIGURA 6.3

El abismo entre los innovadores y la mayoría retrasada: AOL y Prodigy



Estrategia en acción

6.2

Cómo cayó Prodigy en el abismo entre los innovadores y la mayoría precoz

Antes de que America Online (AOL) se convirtiera en un nombre familiar, Prodigy Communications era la líder del mercado. Prodigy fue fundada en 1984 como una empresa en sociedad entre Sears, IBM y CBS. Poco después CBS la abandonó, pero IBM y Sears siguieron adelante, invirtieron 500 millones de dólares en tender la red y finalmente la lanzaron en 1990. El modelo de negocios de Prodigy era de diferenciación y la meta era extender la mayor red privada de compras en línea: el sistema daría a sus clientes capacidad para comprar todo en línea, incluyendo boletos de avión. IBM sabía de computadoras y Sears de ventas a clientes. Parecía el matrimonio perfecto.

Lanzado en el otoño de 1990, el servicio sumó rápidamente medio millón de usuarios. El mayor competidor, CompuServe, era administrado de manera conservadora y aplicaba un modelo de negocios enfocado en atender las necesidades de usuarios técnicos y servicios financieros (CompuServe era propiedad de H&R Block, el servicio de declaración de impuestos más grande de Estados Unidos). Había otro competidor menor, AOL, pero en palabras de uno de los ejecutivos de Prodigy, “era una cosita sin importancia”. Diez años después, la cosita se había convertido en el mayor servicio en línea del mundo, con 33 millones de miembros y Prodigy había quedado totalmente fuera del negocio en línea. IBM y Sears invirtieron en la empresa —y perdieron— alrededor de 1 200 millones de dólares.

¿Por qué fracasó Prodigy? La compañía parece haberse concentrado en el mercado masivo. Sus clientes no eran primeros adoptadores de cómputo, sino estadounidenses ordinarios de clase media. Y su modelo de negocios para vender productos en línea parecía el correcto; sin duda, acabó por convertirse en una aplicación importante de internet. El problema fue que los administradores de Prodigy no escogieron las estrategias adecuadas para formular el modelo de negocios; en particular, no entendieron toda la gama de necesidades que los clientes trataban de satisfacer mediante la web.

El correo electrónico fue una sorpresa de los primeros impulsores de la demanda de servicios de consumo en línea y un factor importante para crear un mercado masivo. La

estrategia de AOL fue ofrecer a sus miembros correo electrónico ilimitado, mientras Prodigy cobraba a sus miembros una tarifa por enviar más de 30 mensajes al mes, una enorme diferencia de modelos de negocios. Otra aplicación importante de los servicios fueron las salas de *chat*, un servicio que adoptaban cada vez más clientes. AOL las consideraba como una de las posibilidades exclusivas de los servicios en línea para satisfacer necesidades de los clientes y su estrategia fue la de implantar rápidamente el programa de cómputo que pronto haría de dichas salas una de sus características más importantes.

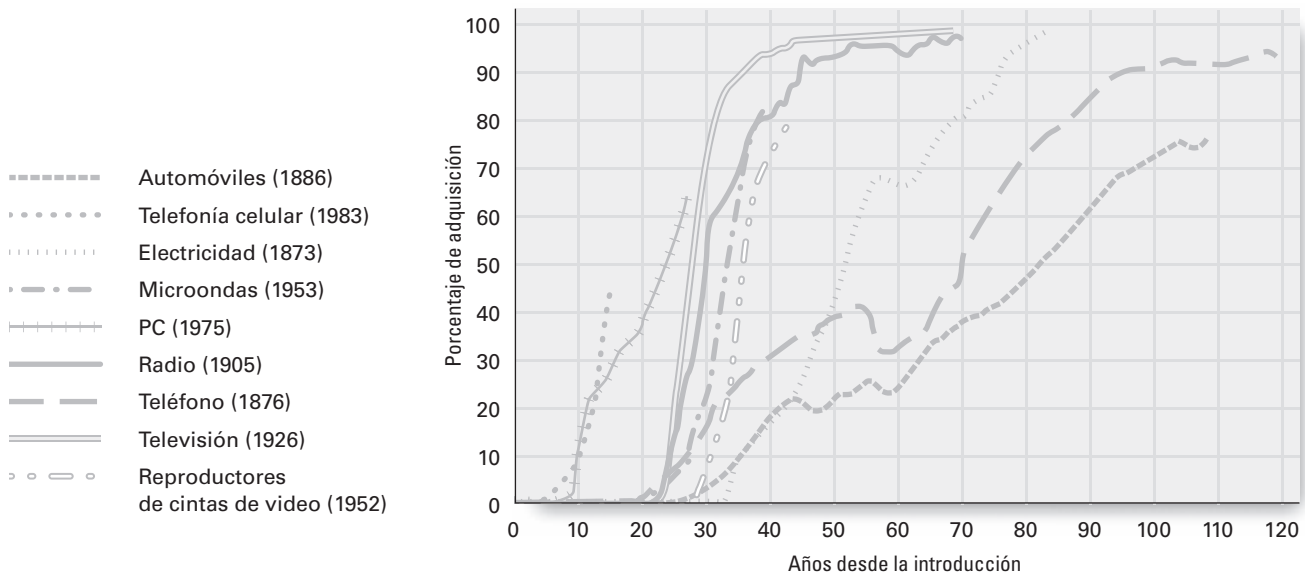
Por su parte, los abogados de la matriz de Prodigy temían que la empresa fuera responsabilizada legalmente por los comentarios hechos en las salas de chat o por los sucesos que se desprendieran de éstas, así que aconsejaron a la empresa no implantar este servicio. Esta censura, la falta de salas de plática y los cobros por mensaje de correo electrónico irritaron a los clientes, que pronto empezaron a pasarse a AOL en grandes cantidades.

La naturaleza de la interfaz del programa que se utilizó para permitir que los clientes se conectaran a un servicio en línea se convirtió en un tema competitivo crucial a medida que el mercado evolucionaba. Cuando se introdujo, la primitiva interfaz gráfica de usuario de Prodigy era aceptable para las PC normales de la época, que se basaban en el sistema operativo MS-DOS, de Microsoft. Cuando esta empresa lanzó en 1990 su sistema Windows 3.0, mucho más sencillo, AOL rediseñó rápidamente su interfaz de programa para que fuera compatible con Windows, lo que facilitó mucho el uso de AOL. En cambio, Prodigy era en parte propiedad de IBM, que en ese entonces trataba de promover su propio sistema operativo para PC, el malhadado OS/2. Prodigy arrastraba los pies. Esperó hasta diciembre de 1993 para implantar una versión en Windows de su propia interfaz, cuando ya había perdido la mayoría de los usuarios de Windows que se habían pasado a AOL.

En 1996 la batalla había terminado: AOL crecía a grandes saltos y Prodigy perdía clientes a ritmo acelerado debido a que sus estrategias la habían sacado de la frontera del valor. Por el contrario, AOL, que había atinado a predecir los cambios en las necesidades de los clientes y ofrecía un producto diferenciado que las satisfizo, salvó el abismo con facilidad.^b

FIGURA 6.4

Diferencias entre las tasas de difusión para diferentes productos



Fuente: Peter Brimelow, "The Silent Boom", en *Forbes*, 7 de julio de 1997, pp. 170-171. Reimpreso con autorización de *Forbes Magazine* © 2002 Forbes, Inc.

modelo de negocios, dirigido exclusivamente a las necesidades de sus primeros clientes, porque este enfoque podría llevarlos a pasar por alto las necesidades de la mayoría precoz y la urgencia de aplicar un modelo de diferenciación y liderazgo en costos para convertirse en el principal competidor del futuro.

● Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado

El último tema importante que deben entender los administradores estratégicos en industrias embrionarias y en crecimiento es que los mercados se desenvuelven a ritmos distintos. La velocidad a la que avanza un mercado puede medirse por su tasa de crecimiento, es decir, la tasa a la que los consumidores compran el producto de una industria en el mercado. En la figura 6.4 se presenta la gráfica de las tasas de crecimiento de varios productos importantes en Estados Unidos, desde su introducción hasta la actualidad. Aunque muchos de estos productos muestran la clásica curva en S, sus mercados han crecido a tasas diferentes. Por ejemplo, la demanda de televisores ha crecido más rápidamente que la de autos. Las tasas de crecimiento del mercado de nuevos tipos de productos se aceleró con el tiempo, quizá porque el creciente uso de medios de comunicación masivos y la producción en masa de bajo costo aceleraron la demanda de productos nuevos. Sin embargo, también hay diferencias entre las tasas de crecimiento de nuevos productos introducidos más o menos al mismo tiempo. Por ejemplo, el teléfono celular se introdujo después que la PC, pero su demanda en el mercado ha crecido con más rapidez.

● Factores que afectan las tasas de crecimiento del mercado

Varios factores explican la variación de las tasas de crecimiento de diversos productos y, por ende, la velocidad a la que se desenvuelve una industria. Es importante que los administradores estratégicos entiendan cuál es el origen de tales diferencias, pues con su elección de estrategias y modelos de negocios pueden acelerar o retardar el ritmo al que crece un mercado.¹¹ En otras palabras, las estrategias de negocios son un determinante importante de la rentabilidad de la industria.

El primer factor que acelera la demanda de un producto por parte de los clientes nuevos es su *ventaja relativa*, es decir, el grado en el que se percibe que el nuevo producto satisface

mejor las necesidades de los clientes que el producto al que reemplaza. Por ejemplo, el primer crecimiento de la demanda de los teléfonos celulares se debió en parte a sus beneficios económicos. En diversos estudios se demostró que gracias a que los clientes comerciales siempre tenían a su alcance el teléfono celular, aprovechaban mejor su tiempo (por ejemplo, no se presentaban a una junta que había sido cancelada de último minuto) y ahorran cada semana dos horas que de otro modo se habrían desperdiciado. Para ejecutivos ocupados, los primeros adoptadores, los beneficios de productividad de tener un teléfono celular compensaban los costos. Esta nueva tecnología también se difundió muy rápidamente por razones sociales, en particular porque confería elegancia o prestigio a sus usuarios (algo que también impulsa la demanda de modelos de computadoras portátiles y teléfonos inteligentes).

Otro factor que impulsa el crecimiento de la demanda es la *compatibilidad*, el grado al que se percibe que un producto nuevo corresponde a las necesidades o valores actuales de los posibles compradores. La demanda de teléfonos celulares creció con rapidez porque su operación era compatible con la experiencia de los compradores potenciales que usaban teléfonos fijos tradicionales.

La *complejidad* es el tercer factor. La complejidad es el grado al que un producto nuevo aparece como difícil de entender y usar. Las primeras PC, con sus engorrosas interfaces de sistema operativo, eran complicadas de usar y por eso se adoptaron lentamente. Por el contrario, los primeros teléfonos celulares eran fáciles de usar y se adoptaron con rapidez.

El cuarto factor es la *posibilidad de probar*, que es el grado en que es posible experimentar personalmente un producto nuevo. Muchas personas usaron por primera vez un teléfono celular prestado de un colega para hacer una llamada, experiencia positiva que sirvió para acelerar la tasa de crecimiento de la demanda. En contraste, era más difícil probar las primeras PC, porque eran poco comunes y caras y porque se necesitaba alguna capacitación sobre la forma de usarlas. Estas complicaciones significaron tasas de crecimiento lentas.

El último factor es la *visibilidad*, el grado en que los resultados de usar y disfrutar un nuevo producto son vistos y apreciados por otras personas. La PalmPilot se difundió con celeridad porque era fácil de observar la sencillez con que los usuarios programaban sus citas, anotaban direcciones, llevaban gastos, etc. La conveniencia del dispositivo era patente y lo mismo ocurría con el teléfono celular, así que fueron adoptados con rapidez.

Las compañías nuevas deben asegurarse de concebir estrategias que contemplen estos temas para aumentar su participación de mercado. Por ejemplo, Nike se esforzó por mostrar que sus nuevos zapatos ofrecían a los clientes ventajas importantes de rendimiento deportivo y que su nuevo calzado era compatible con el estilo deportivo que hacía furor en Estados Unidos. Como es obvio, era fácil de probar y el producto no presentaba ninguna complejidad, puesto que se exhibía convenientemente y cualquiera podía medírselo en las tiendas. Nike también usó su mercadotecnia de guerrilla para aumentar la visibilidad de sus productos y, a medida que la gente veía que otros llevaban la marca Nike, se produjo un efecto de contagio, pues todos querían tener su par de tenis. En consecuencia, Nike tuvo mucho éxito en el uso de estas estrategias para implantar su modelo de negocios diferenciado.

- **Repercusiones estratégicas de las diferencias en las tasas de crecimiento**

Desde el punto de vista estratégico, las compañías pueden estimular la demanda de un producto nuevo si crean estrategias de negocios que muestren claramente su ventaja relativa, sean tan compatibles como sea posible con las necesidades y experiencias anteriores de los clientes, reduzcan su complejidad y permitan que los clientes observen que otros usan el producto. Estas consideraciones deben impulsar el proceso de desarrollo que toma un producto en la fase de diseño y lo pone en las manos de los clientes. Las compañías que adquieren competencias distintivas lo hacen para ganar una ventaja competitiva y de esa manera aumentar su participación de mercado.

Apple Computer tuvo éxito desde el principio porque el diseño menos complicado de su computadora Apple II era más fácil de usar que los de la competencia y también porque algunos complementos fundamentales de la máquina (en particular VisiCalc, la primera hoja de cálculo comercial) salieron pronto a la venta. Del mismo modo, la primera PlayStation, de Sony, fue muy popular porque la empresa fue pionera de la estrategia de mercadotecnia de poner exhibidores en las tiendas, donde los posibles clientes pudieran probar el aparato mientras otros los observaban divertirse.

Otro tema estratégico importante en la etapa de crecimiento es que la popularidad de un producto nuevo aumenta o se extiende de manera parecida a la que presenta el *modelo de una infección viral*. Los primeros adoptadores (los primeros clientes que compran un producto) en un mercado se “contagian” o entusiasman con el producto. Luego contagian a otras personas comentándoles sus ventajas, las que, después de observar los beneficios del producto, también lo adoptan. Un buen ejemplo de este modelo de difusión ocurrió con Hotmail, cuando sus desarrolladores decidieron añadir un anuncio al pie de los mensajes de correo que decía: “Obtenga su correo electrónico gratuito con Hotmail.com”. Esta línea resultó muy eficaz para reclutar miembros nuevos. Alguien se inscribía en una institución, por ejemplo, en la Universidad de Washington, y enviaba a sus amigos un mensaje a través de Hotmail. Algunos de los destinatarios también se inscribían. En unos cuantos días podría haber una decena miembros de la Universidad de Washington, luego un centenar y al mes un millar, todos “contagiados” por el usuario original.

Las compañías que promueven productos nuevos pueden aprovechar este fenómeno de difusión viral si identifican y atraen vigorosamente a posibles líderes de opinión de una comunidad: clientes cuyas opiniones son respetadas. Por ejemplo, cuando los fabricantes de nuevo equipo médico de alta tecnología, como un escáner de imágenes de resonancia magnética, comienzan a vender el nuevo producto, primero tratan de convencer a médicos conocidos de que lo usen en hospitales importantes para la investigación y la docencia. Quizá entreguen máquinas gratuitas a estos líderes de opinión para sus fines de investigación y colaboren con ellos para desarrollar la tecnología. Cuando estos líderes se comprometen con el producto y le dan su sello de aprobación, los médicos de otros hospitales también lo hacen.

En síntesis, entender la dinámica de la competencia en industrias embrionarias y en crecimiento es un tema estratégico importante. La manera en que se forman diferentes grupos de clientes y el modo en que cambian sus necesidades son determinantes importantes de las estrategias que se deben aplicar para que el modelo de negocios funcione al paso del tiempo. Del mismo modo, entender los factores que afectan la tasa de crecimiento del mercado permite a los administradores adaptar su modelo de negocios al entorno industrial cambiante (en el capítulo siguiente se dirá más sobre la competencia en industrias dinámicas y cambiantes de alta tecnología).

El tránsito por el ciclo de vida hasta la madurez

Otra decisión crucial que enfrentan los administradores estratégicos en cada etapa del ciclo de vida de la industria es qué estrategia de inversión deben implantar. Una estrategia de inversión determina el monto y tipo de recursos y capital (humano, de funciones y financiero) que debe gastarse para configurar la cadena de valor de una compañía, de manera que al paso del tiempo pueda aplicar con acierto un modelo de negocios.¹² Cuando eligen una estrategia de inversión, los administradores tienen que evaluar los costos y el rendimiento potencial (sobre el capital invertido) derivado de invertir en un modelo de negocios general. De esta manera, pueden determinar si la adopción de una estrategia de modelo de negocios va a ser lucrativo y cómo cambiará la rentabilidad de un modelo particular a medida que se modifique la competencia dentro de una industria.

Dos factores son cruciales cuando se elige una estrategia de inversión: la ventaja competitiva que el modelo de negocios de una compañía le otorga en un sector en relación con sus competidores y la etapa del ciclo de vida de la industria en la que compete.¹³ Cuando se debe determinar la fuerza de la posición competitiva de una industria, adquieren importancia la participación de mercado y las competencias distintivas. Una gran participación de mercado indica mayores rendimientos potenciales de la inversión a futuro porque revela que la compañía goza de lealtad de marca y está en una posición sólida para aumentar sus ganancias en el futuro. Del mismo modo, cuanto más difícil sea imitar sus competencias distintivas, como las de investigación y desarrollo o manufactura y mercadotecnia, más sustentable es la ventaja competitiva que proporciona el modelo de negocios y mayor es la probabilidad de que invertir en dicha ventaja genere un ROIC mayor. Estos dos atributos se refuerzan mutuamente; por ejemplo, una gran participación de mercado sirve a la compañía para crear y desarrollar competencias distintivas que fortalezcan su modelo de negocios al paso del tiempo, porque la mayor demanda le permite avanzar en la curva de experiencia y reducir su estructura de costos. Asimismo, puede crear flujos de efectivo cuantiosos que atraigan mayores inversiones para adquirir competencias de investigación y desarrollo en otras áreas. En general, las compañías con mayor participación de mercado y competencias distintivas más fuertes están en mejor posición para obtener y sostener su ventaja competitiva. Las compañías con poca participación de mercado y poco potencial para desarrollar una competencia distintiva están en una posición competitiva mucho más débil.¹⁴

Como hay diferentes peligros y oportunidades en cada etapa del ciclo de vida, la etapa por la que atraviesa la industria influye también en la elección que haga una compañía sobre el monto que desea invertir en su modelo de negocios. Por consiguiente, cada fase tiene diferentes implicaciones para la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, la competencia es más fuerte en la etapa de despliegue del ciclo de vida y menos importante en la embrionaria. Por lo tanto, los *riesgos* de adoptar un modelo de negocios cambian con el tiempo. La diferencia en el riesgo explica por qué el rendimiento potencial de invertir en un modelo de negocios particular depende de la etapa del ciclo de vida.

● Estrategias embrionarias

En la etapa embrionaria, todas las compañías, tanto las débiles como las fuertes, enfatizan el desarrollo de una competencia distintiva y un modelo de negocios correspondiente. Durante esta fase, las necesidades de inversión son grandes porque la compañía tiene que establecer su ventaja competitiva. Muchas empresas novicias en la industria tratan de encontrar los recursos necesarios para adquirir una competencia distintiva. Por ello, la estrategia de inversión de negocios adecuada es una **estrategia para acumular participación**. El objetivo es acumular participación en el mercado mediante el desarrollo de una ventaja competitiva estable y clara para atraer clientes que no conocen los productos de la compañía.

Las empresas requieren mucho capital para adquirir competencias en investigación y desarrollo o ventas y servicios. No pueden generar internamente mucho de este capital. En consecuencia, el éxito de una compañía depende de su capacidad para demostrar una competencia distintiva que atraiga inversionistas y capitalistas externos. Si una compañía gana los recursos para desarrollar una competencia distintiva, estará en una posición competitiva más fuerte. Si falla, es posible que su única opción sea salir del mercado. De hecho, las compañías que ostentan posiciones competitivas débiles en todas las etapas del ciclo de vida, pueden tomar la decisión de salir de su industria para eliminar las pérdidas.

● Estrategias de crecimiento

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir al despliegue siguiente. Por ello, la estrategia de inversión apropiada es la **de crecimiento**. En esta fase la meta es mantener la posición competitiva relativa en un mercado que se expande rápidamente y, de ser posible, acrecentarla; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado. Sin

embargo, otras compañías entran en el mercado y se ponen a la par de las innovadoras de la industria. Como resultado, aquellas que llegaron primero al mercado con determinado producto requieren oleadas sucesivas de infusión de capital para conservar el impulso generado por su éxito en la fase embrionaria. Por ejemplo, las diferenciadoras tienen que emprender amplias actividades de investigación y desarrollo para mantener su delantera tecnológica y los líderes en costos tienen que invertir en maquinaria de alta tecnología y computadoras para hacer más ahorros gracias a la curva de experiencia. Todas estas inversiones para fortalecer el modelo de negocios son muy caras. Además, como se dijo antes, muchas compañías no se percatan de que las necesidades de los clientes del mercado cambiaron e invierten su capital de maneras que no las llevan a generar las competencias distintivas que requieren para la supervivencia a largo plazo.

La etapa de crecimiento es también la época en que las compañías tratan de asegurarse los clientes de los diversos segmentos del mercado y penetrar en nuevas áreas para aumentar su participación de mercado. Sin embargo, aumentar la segmentación del mercado para convertirse en un diferenciador amplio también es caro. Una compañía tiene que invertir recursos para, por ejemplo, adquirir una nueva competencia en ventas y mercadotecnia. Por consiguiente, en la etapa de crecimiento las compañías deben tomar decisiones de inversión acerca de las ventajas relativas de los modelos de negocios basados en la diferenciación, el liderazgo de costos o la concentración, dadas sus necesidades financieras y su posición competitiva. Por ejemplo, si una o algunas compañías surgen claramente como líderes en costos, otras podrían percatarse de que es inútil competir con ellas y a cambio decidir adoptar una estrategia de crecimiento con un método de diferenciación o enfoque, e invertir sus recursos en desarrollar otras competencias. Como resultado, comienzan a aparecer grupos estratégicos en una industria a medida que cada compañía trata de encontrar la mejor manera de invertir sus escasos recursos para maximizar su ventaja competitiva.

Las compañías deben gastar mucho dinero nada más para sostener su crecimiento en el mercado, y es difícil para los administradores estratégicos encontrar más recursos para adquirir nuevas habilidades y competencias. Por consiguiente, las empresas que tienen una posición competitiva débil en esta etapa siguen una estrategia de **concentración de mercado** para encontrar una posición competitiva viable. Tratan de especializarse de alguna manera y adoptar un modelo de negocios concentrado para reducir sus necesidades de inversión. Si son muy débiles, también pueden decidir abandonar la industria y ser absorbidas por un competidor más fuerte.

● Estrategias de despliegue

En la etapa de despliegue la demanda aumenta lentamente y la competencia por precios o características de los productos se intensifica. Las compañías en fuertes posiciones competitivas necesitan recursos para invertir en una **estrategia de aumento de la participación** para atraer clientes de las más débiles que abandonan el mercado. En otras palabras, las compañías tratan de mantener y aumentar su participación de mercado pese a la fiera competencia. La manera en que inviertan sus recursos depende de su modelo de negocios.

Para los líderes en costos, en virtud de las guerras de precios que pueden desatarse, es crucial invertir en control de costos para sobrevivir a la etapa de despliegue, esto es, tienen que hacer cuanto puedan para reducirlos. Los diferenciadores con una posición competitiva fuerte deciden avanzar y aumentar su participación de mercado, para lo cual invierten en mercadotecnia, y es probable que tiendan a elaborar complicadas redes de servicio a clientes después de la venta. Si se encuentran en una posición débil reducen la carga de sus inversiones al replegarse en un modelo enfocado, la estrategia de concentración del mercado, para especializarse en un segmento particular. En general, una estrategia de concentración indica que la compañía trata de imponer un giro a su negocio para sobrevivir a largo plazo.

Las compañías débiles que salen de la industria siguen una estrategia de cosecha. La que adopta una **estrategia de cosecha** debe limitar o disminuir sus inversiones en un ne-

gocio y extraer de ellas todo lo que pueda. Por ejemplo, una compañía reduce al mínimo los activos que emplea en un negocio y evita las inversiones para reducir su estructura de costos.¹⁵ Luego “cosecha” todos los ingresos por ventas que sean rentables antes de liquidar todos sus activos y salir de la industria. Aquellas que han perdido su posición de liderazgo en costos ante compañías más eficientes tienen más probabilidad de establecer una estrategia de cosecha porque una menor participación de mercado significa mayores costos y son incapaces de avanzar hacia una estrategia enfocada. Por su parte, los diferenciadores tienen una ventaja competitiva en esta etapa si pueden pasar al modelo enfocado.

- **Estrategias de madurez**

En la etapa de madurez las compañías quieren cosechar las recompensas de las inversiones que hicieron para desarrollar los modelos de negocios que las volvieron competidoras dominantes en su industria. Hasta ese momento las utilidades han sido reinvertidas en el negocio y los dividendos han sido escasos. Los inversionistas de las compañías líderes han obtenido sus utilidades del aumento del valor de sus acciones, porque la compañía ha reinvertido la mayor parte de su capital para mantener y aumentar su participación de mercado. A medida que se desacelera el crecimiento de una industria en la etapa de madurez, la estrategia de inversión de una empresa depende del nivel de competencia en la industria y de la fuente de su ventaja competitiva.

En los ambientes en los que la competencia es intensa a causa de cambios tecnológicos o altas barreras que impiden la entrada, las compañías tienen que defender su posición competitiva. Los administradores estratégicos necesitan seguir invirtiendo sumas considerables para mantener la ventaja competitiva de su compañía. Tanto los líderes en costos como los diferenciadores adoptan una **estrategia de reforzar y mantener** para defender sus modelos de negocios y protegerse de la amenaza que presentan las compañías enfocadas que aparecen. Gastan recursos en adquirir su competencia distintiva, lo cual les permite conservar el liderazgo en el mercado. Por ejemplo, las compañías diferenciadoras pueden invertir en mejorar el servicio a clientes, mientras que las de bajo costo pueden invertir en las últimas tecnologías de producción.

También en este punto muchas compañías materializan los beneficios que se obtienen de invertir recursos para convertirse en diferenciadoras amplias con el fin de protegerse de competidores agresivos (nacionales y foráneos) que están a la caza de cualquier oportunidad o debilidad para adelantarse en la industria. Los diferenciadores entran en nuevos segmentos para aumentar su participación de mercado; también aprovechan los aumentos de las utilidades para establecer sistemas de manufactura flexible y reducir sus costos de producción. Los líderes en costos también comienzan a entrar en más segmentos de mercado y aumentan la diferenciación de productos para extender su participación. Por ejemplo, Gallo pasó del segmento del vino en grandes volúmenes a vender vinos de primera calidad y bebidas con fruta para sacar ventaja de sus bajos costos de producción. Poco después, las marcas de lujo de Gallo, como el *chardonnay* Falling Leaf, se convirtieron en las bebidas de mayor venta en Estados Unidos. Al paso del tiempo, las posiciones competitivas de los principales diferenciadores y líderes en costo se acercan y el esquema de la competencia en la industria vuelve a modificarse, como se verá en la siguiente sección.

La estrategia en industrias maduras

Como resultado de la intensa competencia en la fase de despliegue, una industria se consolida y en su madurez está dominada por pocas compañías grandes. Aunque también haya compañías medianas y muchas pequeñas y especializadas, las grandes corporaciones determinan la naturaleza de la competencia porque pueden influir en las cinco fuerzas competitivas. En realidad, estas compañías grandes deben sus posiciones de liderazgo al hecho de que crearon los mejores modelos de negocios y estrategias de la industria.

Al final de la etapa de despliegue, las compañías han aprendido la importancia de analizar el modelo de negocios y las estrategias de unas y otras. También saben que si cambian sus estrategias, es probable que sus actos estimulen una respuesta competitiva de sus rivales. Por ejemplo, un diferenciador que empieza a reducir sus precios porque ha adoptado una tecnología más costeable no sólo pone en peligro a otros diferenciadores, sino que también amenaza a los líderes de costos que ven cómo se desgasta su ventaja competitiva. Por lo tanto, en la etapa madura del ciclo de vida las compañías han aprendido el significado de la independencia competitiva.

En consecuencia, en las industrias maduras, las estrategias de negocios dependen de entender cómo las compañías establecidas, *en conjunto*, tratan de reducir la fuerza de la competencia para conservar su rentabilidad y la de la industria. Las compañías interdependientes pueden proteger su ventaja competitiva y rentabilidad si adoptan estrategias y tácticas, en primer lugar, para disuadir el ingreso de nuevas rivales y, en segundo, para reducir el grado de rivalidad dentro de su sector.

- **Estrategias para disuadir la entrada: proliferación de productos, rebajas de precios y mantenimiento del exceso de capacidad**

Las compañías pueden emplear tres métodos principales para disuadir la entrada de los rivales potenciales y, con ello, mantener y aumentar la rentabilidad de la industria: proliferación de productos, rebajas de precios y mantenimiento del exceso de capacidad (vea la figura 6.5). Desde luego, los *participantes potenciales* tratarán de burlar estas estrategias disuasorias de las compañías interesadas. La competencia casi nunca se da en un solo sentido.

PROLIFERACIÓN DE PRODUCTOS Como ya se dijo, en la etapa de madurez casi todas las compañías, elaboran una amplia variedad de productos dirigidos a diversos segmentos de consumidores para aumentar su participación de mercado. Sin embargo, a veces, para reducir el peligro de los nuevos ingresos, las compañías establecidas se aseguran de ofrecer un producto dirigido a todos los segmentos del mercado. Esta táctica levanta una barrera para evitar la entrada porque los posibles competidores tienen dificultades para penetrar en la industria y establecerse si no hay un grupo claro de clientes cuyas necesidades no satisfacen las compañías que ya operan en esa industria.¹⁶ Esta estrategia de “llenar los nichos” o de atender las necesidades de los clientes de todos los segmentos del mercado para disuadir la entrada se llama **proliferación de productos**.

Debido a que las grandes compañías de automóviles en Estados Unidos se retrasaron en llenar los nichos de los autos compactos (*no* aplicaron una estrategia de proliferación de productos), pusieron de manifiesto su vulnerabilidad ante la entrada de los japoneses en estos segmentos del mercado estadounidense en la década de 1980. Ford y GM no tenían excusa para explicar esta situación, porque en sus plantas europeas tenían una larga historia de manufactura de autos compactos. Los administradores debieron haber visto el hueco y debieron haberlo llenado diez años antes, pero la opinión (equivocada) era que “autos compactos significan utilidades magras”. ¡Mejor utilidades magras que ninguna utilidad!

FIGURA 6.5

Estrategias para disuadir a los rivales de entrar en el mercado

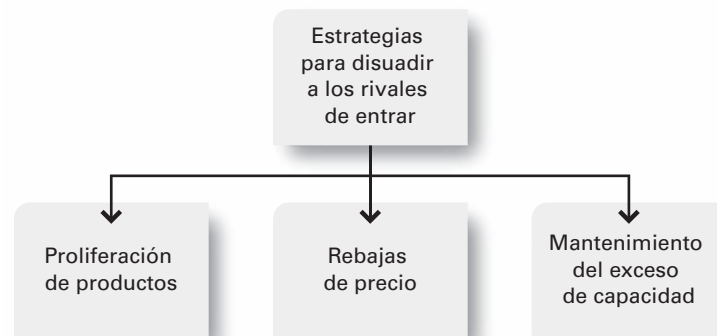
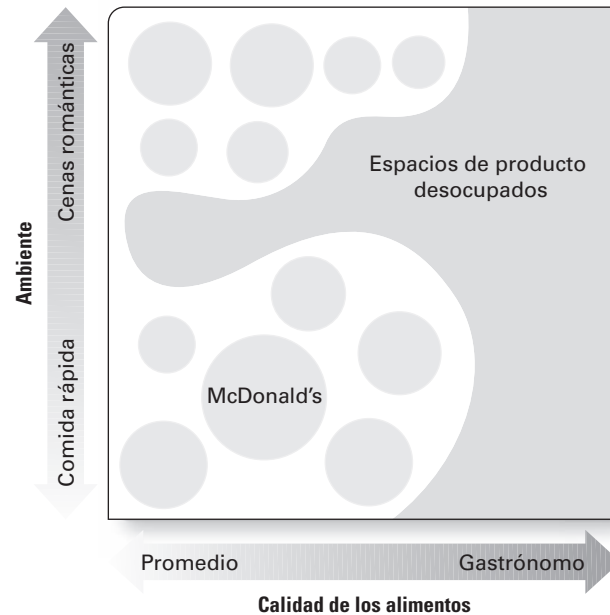


FIGURA 6.6

Proliferación de productos en la industria restaurantera



Por otro lado, en la industria de jabones y detergentes la competencia se basa en la producción de nuevas clases de productos para satisfacer o crear nuevos deseos de los clientes. En consecuencia, prolifera el número de jabones y detergentes, y especialmente la manera de presentarlos (en polvo, líquidos o en barras), lo cual hace muy difícil que posibles competidores ataquen un nuevo segmento de mercado.

En la figura 6.6 se indica la forma en que la proliferación de productos puede disuadir la entrada. En ella se ilustra el espacio de los productos en la industria restaurantera en dos dimensiones: ambiente, que va de comida rápida a cenas románticas; y calidad de los alimentos, que va de promedio a *gourmet*. Los círculos representan los espacios ocupados por restaurantes localizados en las dos dimensiones. De acuerdo con este enfoque, McDonald's está situado en el espacio de calidad promedio-comida rápida. Una brecha en el espacio de producto da a un posible participante o a un rival que ya existe la oportunidad de entrar en el mercado e incursionar en él. El espacio sombreado sin ocupar representa zonas en las que pueden entrar en el mercado restaurantes nuevos. Cuando todos los espacios de productos están llenos, esta barrera que impide la entrada hace mucho más difícil para una compañía introducirse en el mercado y diferenciarse.

REBAJAS DE PRECIOS En algunas situaciones pueden aplicarse estrategias de precios para disuadir la entrada de otras compañías y proteger los márgenes de utilidad de las que ya forman parte del sector. Una estrategia disuasoria consiste en rebajar los precios cada vez que un competidor nuevo entra en la industria o, todavía mejor, cada vez que un posible participante *intenta* entrar; luego, cuando se retira el participante nuevo o potencial, los precios vuelven a subir. El objetivo es enviar una señal a estos participantes potenciales de que quienes entren se enfrentarán con rebajas de precios. Si las compañías que operan en un sector aplican de manera constante esta estrategia, los participantes potenciales llegarán a entender que su entrada provocará una guerra de precios, la amenaza de nuevos ingresos se reducirá, los precios promedio serán mayores y aumentará la rentabilidad de la industria.

Sin embargo, esta estrategia no mantendrá fuera a un participante nuevo que planea adoptar una nueva tecnología que le dé una ventaja en costos sobre las compañías establecidas o que sea pionero de un nuevo modelo de negocios que sus administradores esperan que también les dé una ventaja competitiva. En realidad, muchos de los nuevos participantes más

exitosos en industrias maduras son compañías que hicieron justamente eso. Por ejemplo, las fábricas de autos japonesas pudieron entrar en el mercado estadounidense porque fueron pioneras en la aplicación de nuevas tecnologías de manufactura austera que les dieron una ventaja en costo y calidad sobre la competencia estadounidense. En la actualidad, su participación en el mercado estadounidense está limitada por un acuerdo comercial informal; fácilmente sería del doble si se les hubiera permitido importar todos los autos que quisieran y venderlos a precios bajos, lo que habría llevado a la quiebra a una o más compañías estadounidenses.

La segunda estrategia de rebajas consiste en cobrar un precio inicial elevado por un producto, para obtener ganancias inmediatas, pero luego reducirlo sustancialmente para aumentar la participación de mercado y disuadir al mismo tiempo la entrada de posibles participantes.¹⁷ De esta forma, las compañías interesadas señalan a los ingresantes potenciales que si entran en la industria, usarán su ventaja competitiva para reducir los precios hasta un nivel en el que las nuevas compañías no podrán pagar sus costos. Esta estrategia de fijación de precios también permite a una compañía avanzar en la curva de experiencia y obtener cuantiosas economías de escala. Como los costos bajan junto con los precios, se conservan los márgenes de utilidad.

Pero esta estrategia difícilmente va a disuadir a un competidor potencial fuerte, como una compañía establecida que trata de encontrar oportunidades rentables de inversión en otros sectores. Por ejemplo, es difícil imaginar a 3M temerosa de entrar en una industria porque las compañías que la forman amenazan con reducir los precios. Una corporación como 3M tiene los recursos para resistir pérdidas de corto plazo. Dell también tendrá pocas preocupaciones si decide entrar en el competido sector de los electrodomésticos y ponerse a vender televisores, cámaras digitales, etc. Su seguridad se fundamenta en sus poderosas competencias distintivas. Por lo tanto, cuando se presenta tal escenario, está en el mejor interés de los participantes aceptar con gracia a los recién llegados y cederles gradualmente participación de mercado para evitar que se desaten guerras de precios y salvar así sus utilidades, si es viable. Como se detalla en Estrategia en acción 6.3, Toys “R” Us se ha visto obligada a ceder participación en el mercado de los juguetes y ha perdido mucha de su preeminencia.

MANTENER UN EXCESO DE CAPACIDAD La tercera técnica competitiva que permite a las compañías disuadir la entrada consiste en mantener un exceso de capacidad, es decir, mantener la capacidad física de producir más de lo que demandan actualmente los consumidores. Las firmas que operan en un sector acumulan exceso de capacidad para advertir a quienes quieran entrar que si lo hacen, van a tomar represalias, esto es, aumentarán la producción y reducirán los precios hasta que la entrada sea incosteable. Sin embargo, la amenaza de aumentar la producción tiene que ser *creíble*, es decir, las compañías que conforman el sector deben ser capaces de elevar rápidamente el nivel de la producción si parece probable que entre un nuevo participante.

● Estrategias para administrar la rivalidad

Aparte de tratar de obstaculizar la entrada, las compañías también deben trazar estrategias para manejar su interdependencia competitiva y disminuir la rivalidad en los precios. La competencia irrestricta por los precios reduce la rentabilidad de la compañía y de la industria. Existen varias estrategias para que las compañías administren las rivalidades. Las más importantes son el señalamiento de precios, liderazgo en precios, competencia no relacionada con los precios y control de la capacidad (figura 6.7).

SEÑALAMIENTO DE PRECIOS La capacidad de una compañía para escoger la opción de precios que le permita tener un desempeño superior depende de varios factores, entre ellos la fuerza de la demanda de un producto y la intensidad de la competencia entre rivales. El señalamiento de precios es un primer medio por el cual las compañías tratan de controlar la rivalidad entre competidores para que la *industria* escoja la opción de precios más favorable.¹⁸ El **señalamiento de precios** es el proceso mediante el cual las compañías aumentan o

Estrategia en acción

6.3

Los nuevos competidores de Toys “R” Us

Toys “R” Us, con sede en Paramus, Nueva Jersey, creció a una asombrosa tasa anual de 25% para convertirse en 1990 en líder del mercado de juguetes al menudeo, con una participación de 20% en Estados Unidos. Para llegar a esta posición de dominio, la compañía consolidó su mercado fraccionado mediante una cadena nacional de tiendas que le permitieron aplicar una estrategia de liderazgo en costos. Para reducir su estructura de costos, Toys “R” Us desarrolló técnicas eficientes de manejo de materiales para ordenar y distribuir juguetes entre sus tiendas y ofrecía poco servicio a clientes, en comparación con las pequeñas jugueterías tradicionales. Este modelo de negocios le permitió alcanzar una baja relación de gastos entre ventas (17%). Luego, usó esta estructura de costos favorable para promover una filosofía de precios bajos continuos. La compañía se propuso deliberadamente deteriorar los precios de sus rivales y tuvo éxito: dos de sus mayores competidores, Child World y Lionel, quebraron.

Con su posición dominante en la industria establecida, Toys “R” Us siguió extendiendo su cadena de jugueterías y empezó a almacenar un surtido cada vez más grande y complejo de productos, lo que aumentaba sus costos; sin embargo, los administradores razonaron que podrían darse este lujo, puesto que tenían el control y los clientes concederían más valor a una selección más amplia de juguetes. Más aún, elevar los precios compensaría el incremento de los costos o quizá la compañía podría negociar mayores descuentos con los fabricantes, como Mattel o Parker Bros.

En 1995 la compañía recibió un golpe cuando su posición dominante se puso en peligro con la entrada de un grupo nuevo de rivales. Al percatarse de las grandes utilidades que obtenía Toys “R” Us, compañías en expansión acelerada, como Wal-Mart, Kmart y Target comenzaron a vender juguetes como parte importante de su modelo de negocios. ¿Qué podría hacer Toys “R” Us para detenerlos? No mucho. Debido a su incapacidad para controlar los costos, Toys “R” Us no podía impedir la entrada en su negocio mediante la reducción de sus precios; en otras palabras, al no ser constante en su

estrategia de liderazgo en costos, perdió su capacidad de jugar con los precios, como había hecho con los rivales anteriores. La entrada de estas otras compañías también redujo su poder sobre sus proveedores, los fabricantes de juguetes, porque éstos ya contaban con clientes nuevos importantes. Por último, algunos de los nuevos participantes, sobre todo Wal-Mart, eran líderes en costos en el sector de ventas al menudeo y su tamaño les daba los recursos para soportar problemas si Toys “R” Us trataba de iniciar una guerra de precios. En realidad, Wal-Mart no hizo más que repetir el método aplicado previamente de Toys “R” Us y comenzó a vender juguetes a precios que estaban por debajo de los de esta empresa. Para el año 2000, Wal-Mart comenzó a fijar los precios de los juguetes en el mercado.

Para sobrevivir, Toys “R” Us trató de reducir la estructura de costos de su negocio básico de juguetes. Instaló un nuevo sistema de informática para aumentar la eficiencia de sus operaciones de compra y distribución. Redujo 30% el número de artículos a la venta en sus tiendas. Al mismo tiempo, como sabía que nunca podría igualar los costos bajos de Wal-Mart, cambió su modelo de negocios para tratar de crear valor para los clientes en tiendas especiales para segmentos de mercado, como Kids “R” Us y Babies “R” Us. También se incorporó a internet y trató de establecer una presencia sólida en la red. Sin embargo, ante los altos costos actuales de vender en línea se asoció con Amazon.com; los juguetes que se compran en su tienda virtual en el sitio electrónico de Amazon pueden recogerse en cualquier tienda Toys “R” Us.

En 2004 era claro que estas iniciativas no habían detenido el declive de su participación de mercado ni de su rentabilidad. En realidad, en 2004 hizo el sorprendente anuncio de que contemplaba su salida del mercado de juguetes y que en adelante se concentraría en sus tiendas de especialidades Kids “R” Us y Babies “R” Us, que ganaban dinero. Sin embargo, en noviembre de 2004 todavía no había encontrado comprador para sus jugueterías, y en 2005 anunció por fin que vendería toda la compañía a un grupo de inversionistas dirigido por el grupo capitalista KKR; su meta es reorganizar la ahora compañía privada para reconstruir la rentabilidad de su modelo de negocios.^c

reducen los precios de los productos para comunicar sus intenciones a sus rivales e influir de tal manera en el precio que éstos asignan a sus productos.¹⁹ Las empresas emplean el señalamiento de precios para mejorar la rentabilidad de la industria.

Las compañías utilizan el señalamiento de precios para anunciar que van a responder con energía a las iniciativas hostiles que las amenacen. Por ejemplo, pueden indicar que si una competidora empieza a bajar los precios de manera sustancial, responderán con la

FIGURA 6.7

Estrategias para administrar la rivalidad en una industria



misma moneda. Una **estrategia de golpe por golpe** es un medio de señalamiento de precios muy conocido a través del cual la firma hace exactamente lo que sus rivales: si éstos bajan los precios, ella también lo hace; si los suben, actuará de la misma forma. Si aplica esta estrategia de manera constante, la compañía envía una clara señal a sus rivales de que repetirá todos los movimientos que hagan con los precios, con la idea de que tarde o temprano aprendan que siempre adoptará una estrategia de golpe por golpe. Cuando la competencia sabe que la compañía imitará todas las reducciones de precios y que ello disminuirá las utilidades, los descuentos empiezan a escasear en el sector. Más aún, una estrategia de golpe por golpe indica también a los rivales que los aumentos de precios serán imitados, lo que incrementa la probabilidad de que los rivales inicien aumentos para elevar las utilidades. Por ello, una estrategia de golpe por golpe puede ser una manera útil de perfeccionar el comportamiento de los precios en una industria.²⁰

La industria de las líneas aéreas es un buen ejemplo del poder del señalamiento de precios cuando éstos suben y bajan de acuerdo con el estado de la demanda de los clientes. Si una línea señala la intención de bajar los precios, a menudo sigue una guerra encarnizada porque otras empresas copian esa señal. Si otra compañía piensa que la demanda es fuerte, prueba las aguas e intenta aumentar las tarifas; este señalamiento se convierte en una estrategia para conseguir aumentos de precio uniformes. Otra estrategia adoptada para obtener una opción de precios más favorable, los boletos intransferibles, que se originó como una señal para el mercado por parte de una compañía, fue copiada rápidamente por otras. Las líneas aéreas constataron que podían estabilizar sus ingresos y ganar intereses sobre el dinero de los clientes si actuaban juntas para obligarlos a correr el riesgo de comprar sus boletos con antelación. En esencia, el señalamiento de precios permite a las compañías darse información para entender el producto competitivo o la estrategia de mercado de unas y otras, y hacer movimientos coordinados y favorables en lo que respecta al precio.

LIDERAZGO EN PRECIOS El **liderazgo en precios** (una compañía asume la responsabilidad de escoger la opción de precios más favorable para la industria) es la segunda táctica que se utiliza para reducir la rivalidad en precios y mejorar la rentabilidad de las compañías en una industria madura.²¹ El liderazgo formal en precios, o la fijación de precios conjunta por parte de varias compañías, es una práctica ilegal sancionada por las leyes antimonopolios, por lo que el proceso del liderazgo de precios debe ser desarrollado de manera muy sutil. Por ejemplo, en la industria de los automóviles, los precios se fijan por imitación. A menudo, los precios que fija la compañía más débil, es decir, la que tiene la mayor estructura de costos, se toman como base para que los competidores fijen los suyos. De acuerdo con este enfoque, los fabricantes estadounidenses establecen sus precios y los japoneses fijan los suyos de acuerdo con los precios de aquéllos. Los japoneses se sienten satisfechos de hacerlo así, porque tienen costos menores que las compañías estadounidenses, así que obtienen mayores utilidades que éstas sin tener que competir en precio con ellas. La fijación de precios

se hace por segmento de mercado. Los precios de diferentes autos en la gama de modelos indican los segmentos de consumidores a los cuales se dirigen las compañías y el intervalo de precios que creen que pueden aceptar. Cada fabricante fija el precio de un modelo para el segmento remitiéndose a los precios que cobran sus competidores, no a los costos de éstos. El liderazgo en precios también permite a los diferenciadores cobrar un sobreprecio.

Aunque el liderazgo en precios puede estabilizar las relaciones en una industria porque impide la competencia directa y aumenta su rentabilidad, tiene sus peligros. Sirve para que las compañías con estructuras de costos altos sobrevivan sin tener que implantar estrategias para incrementar su productividad y eficiencia. A la larga, este comportamiento las hace vulnerables a nuevos participantes que tienen costos menores por haber creado nuevas técnicas de producción más baratas. Eso fue lo que pasó en la industria automovilística estadounidense cuando los japoneses entraron en el mercado. Después de años de fijar tácitamente los precios, con GM como líder, los fabricantes quedaron sometidos a la competencia creciente de los autos japoneses más baratos, a la que no pudieron responder. De hecho, casi todos los fabricantes estadounidenses apenas sobrevivieron porque las japonesas eran empresas foráneas. De haber sido nuevos participantes estadounidenses, el gobierno no habría tomado medidas para proteger a Chrysler, Ford o GM.

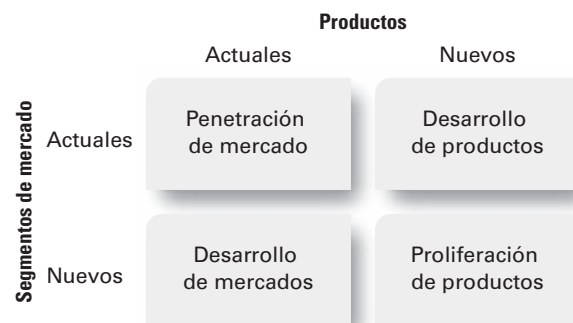
COMPETENCIA NO RELACIONADA CON PRECIOS Un tercer aspecto muy importante de las estrategias de productos y mercados en las industrias maduras es recurrir a una **competencia no relacionada con precios** para administrar la rivalidad en una industria. El uso de estrategias para tratar de prevenir descuentos onerosos y guerras de precios no excluye la competencia por diferenciación de precios. En realidad, en muchas industrias las estrategias de diferenciación de precios son la principal herramienta de las compañías para disuadir a los participantes potenciales y administrar la rivalidad en su industria.

La diferenciación de productos permite a rivales que operan en la misma industria competir por la participación de mercado con productos con características distintas o superiores o mediante diversas técnicas de mercadotecnia. En la figura 6.8 se utilizan dimensiones de productos y segmentos de mercado para identificar cuatro estrategias competitivas no relacionadas con precios, sino que se basan en la diferenciación de productos: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y proliferación de mercados (observe que este modelo se aplica a nuevos *segmentos* de mercado, *no* a mercados nuevos).²²

Penetración de mercado. Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados de sus productos, practica una estrategia de **penetración de mercado**,²³ la cual consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto, lo que, por ejemplo, Mattel ha hecho activamente a través de su intensa campaña de mercadotecnia para Barbie. En una industria madura, la publicidad tiene por objetivo influir en las elecciones de marcas por parte de los clientes y crear una reputación de marca para la compañía y sus productos. De esta manera, una compañía puede aumen-

FIGURA 6.8

Cuatro estrategias competitivas no relacionadas con precios



tar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales. Como los productos de marca cuestan más, es muy rentable acumular participación de mercado en esta situación. Es por esta razón que Mattel intenta enfrentar el desafío de las muñecas Bratz de MGA Entertainment.

En algunas industrias maduras (por ejemplo, de jabones y detergentes, pañales desechables y cervezas) la estrategia de penetración de mercado se convierte en una forma de vida.²⁴ En estas industrias, todas las compañías realizan una intensa publicidad y luchan por la participación de mercado. Las empresas temen que si no se anuncian, perderán consumidores. Por consiguiente, en la industria de jabones y detergentes, Procter & Gamble gasta más de 20% de sus ingresos en publicidad, con la intención de mantener y quizá aumentar su participación de mercado. Estos enormes desembolsos en publicidad constituyen una barrera de entrada para los potenciales ingresantes.

Desarrollo de productos. El **desarrollo de productos** es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar a los anteriores.²⁵ La industria de productos para afeitarse depende de la sustitución de productos para crear oleadas sucesivas de demanda de los clientes, lo que genera nuevas fuentes de ingresos para las firmas que operan en el sector. Por ejemplo, Gillette ofrece periódicamente un nuevo rastrillo mejorado, como su nueva navaja vibratoria que compite con el rastrillo de cuatro hojas de Schick, para tratar de reforzar su participación de mercado. Del mismo modo, en la industria de los automóviles, las principales compañías cambian sus modelos cada dos o tres años para alentar a los clientes a dejar sus modelos viejos y comprar los nuevos.

El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación y acumular participación de mercado. Por ejemplo, el detergente para lavadora Tide ha pasado por más de 50 cambios de fórmula en 40 años para mejorar su desempeño. El producto siempre se anuncia como Tide, pero cada año es un producto diferente. Los productos mejorados y perfeccionados son una estrategia crucial que usan las compañías para perfeccionar y adelantar sus modelos de negocios en una industria madura, pero esta competencia puede ser tan nefasta como una guerra de precios porque es muy cara y puede aumentar mucho la estructura de costos de una compañía. Una de las estrategias centrales de Mattel es el desarrollo de productos, pero a comienzos del siglo XXI su estructura de costos comenzó a crecer porque gasta decenas de millones de dólares para desarrollar toda clase de muñecas y juguetes para competir en un entorno cambiante.

Desarrollo de mercados. Cuando se recurre al **desarrollo de mercados** se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir, así como Mattel y Nike lo han hecho en muchos sectores de los mercados de juguetes y de calzado. De esta manera, pueden explotar las ventajas de la diferenciación de productos de su marca. Los fabricantes de autos japoneses proporcionan un ejemplo interesante del desarrollo de mercados. Cuando entraron en la competencia, ofrecían modelos como el Corolla, de Toyota, o el Accord, de Honda, dirigidos al segmento de clientes ahorradores. Con el tiempo mejoraron los autos y ahora se dirigen a segmentos con mayor poder adquisitivo. El Accord es competidor líder en el segmento de tamaño mediano y el Corolla se ha apoderado del segmento de compactos que solía ocupar el Celica, que ahora se dirige al segmento deportivo del mercado. Debido a que redefinieron sus ofertas de producto, los fabricantes japoneses han desarrollado de manera rentable sus segmentos de mercado y a continuación han atacado a sus rivales en la industria y les han arrancado participación de mercado. Aunque competían principalmente como líderes en costos, el desarrollo del mercado les ha permitido convertirse también en diferenciadores. En realidad, como se explicó en el capítulo anterior, Toyota se ha valido del desarrollo de mercados para convertirse en un diferenciador amplio. En la

FIGURA 6.9

Formación de productos de Toyota

Precio (en miles de dólares)	Camionetas deportivas	Sedanes de pasajeros y deportivos	Camionetas para pasajeros	Vehículos personales de lujo	Autos deportivos	Camionetas de caja
11-20	RAV4, Scion xB	Echo, Matrix, Corolla, Prism, Scion xA			Celica GT	Tacoma
21-30	4-Runner, Highlander	Camry, Avalon	Sienna	Avalon	MR2, Spyder	Tundra
31-45	Sequoia, RX330	GS 300, IS 300		ES 330	Camry, Solara	Tundra Double Cab
46-75	Land Cruiser, GX, LX	GS 430		LS 430	SC 430	

figura 6.9 se ilustra cómo, al paso del tiempo, esta empresa ha practicado el desarrollo de mercados para crear un vehículo para casi todos los principales segmentos del mercado de automóviles.

Proliferación de productos. La **proliferación de productos** se usa para manejar la rivalidad en una industria y disuadir el ingreso en ella. En general, la estrategia de proliferación de productos significa que las compañías grandes de una industria tienen un producto en cada segmento o nicho y compiten directamente por los consumidores. Si aparece un nuevo nicho, como el de las camionetas deportivas, anteojos oscuros de diseñador o sitios en internet, el líder obtiene la ventaja de ser el primero en moverse, pero pronto lo alcanzan sus rivales. Luego de un tiempo, la competencia se estabiliza y la rivalidad en la industria se reduce. De esta forma, la proliferación de productos permite el desarrollo de una competencia estable en la industria basada en la diferenciación, no en el precio; es decir, es una competencia no relacionada con el precio, sino con el desarrollo de nuevos productos. La batalla se libra sobre la calidad y exclusividad percibida de un producto, no en el ámbito de su precio. La batalla competitiva es por la singularidad, calidad, características y desempeño percibidos de un producto y no por su precio, algo que es cada vez más importante en el negocio de las computadoras, como se analiza en el Caso continuo.

CONTROL DE LA CAPACIDAD Aunque la competencia no relacionada con el precio sirve para que en las industrias maduras se eviten las rebajas suicidas de precios que reducen la rentabilidad de las compañías y de la industria, periódicamente la competencia de precios surge cuando hay exceso de capacidad. Éste aparece cuando las compañías que conforman el sector elaboran demasiados productos y, para colocarlos, bajan los precios. Cuando una reduce sus precios, otras la siguen rápidamente (es un pronóstico de la teoría de juegos; vea la exposición de este tema en una sección posterior) porque temen que pueda deshacerse de todo su inventario mientras que ellas se quedarán con artículos sin vender. El resultado es que estalla una guerra de precios.

El exceso de capacidad puede ser causado por escasez de la demanda, como cuando una recesión abate la demanda de autos y obliga a las fábricas a dar a los clientes incentivos de precios para que compren un vehículo nuevo. En esta situación, las compañías no hacen nada salvo esperar tiempos mejores. Sin embargo, por mucho, el exceso de capacidad es resultado de que las compañías de una industria responden en forma simultánea a condiciones favorables: todas invierten en plantas nuevas para sacar ventaja de un aumento pronosticado de la demanda. Paradójicamente, los esfuerzos de cada compañía por superar a las otras significan

CASO CONTINUO

Dell debe replantear sus estrategias de negocios

Como se ha visto hasta el momento en la historia de Dell, la empresa logró su posición como líder de costos en la frontera de creación de valor debido a su capacidad para administrar su cadena de suministro y a partir de ello fabricar y vender una PC a un precio más bajo que sus competidoras. En la década de 1990 su ventaja de costo bajo hizo que muchas de sus competidoras, como IBM y Gateway, lucharan por reducir sus estructuras de costos para mantener su rentabilidad. No obstante, las cosas cambiaron con el nuevo siglo. Dell descubrió que su principal rival —HP— había aprendido a manejar su cadena de suministro y ahora podía construir una PC a un precio que competía con los suyos, sobre todo al utilizar los poderosos chips de costo bajo de AMD. También se percató de que los nuevos diseños esbeltos de las computadoras Apple atraían cada vez a más clientes, sobre todo porque a partir de 2006, Apple comenzó a utilizar chips de Intel, lo cual hace a las máquinas compatibles con Windows. Ante ese panorama, sentía la presión por todos lados. Los analistas comenzaron a criticar el aspecto ordinario de sus computadoras, que casi siempre eran simples cajas negras, y a elogiar el aspecto de las computadoras rediseñadas de HP y Apple.

De modo que, al comenzar 2006, Dell decidió mejorar el aspecto y el diseño de sus PC e invirtió recursos para que fueran más diferenciadas, aunque estas medidas aumentarían los costos. Contrató 500 nuevos ingenieros de diseño para reforzar su equipo interno de diseñadores industriales, reclutó especialistas de fábricas de automóviles y productos de consumo para hacerlas más atractivas y funcionales. Y también compró Alienware Corp., una compañía diferenciadora enfocada que fabricaba PC para juegos con precio y potencia altos, y cuyas elegantes máquinas futuristas, que seguían el modelo de la bestia de la película *Alien*, eran consideradas por muchos como las máquinas más atractivas del mercado. Un resultado fue que en 2006, Dell introdujo la XPS M2010, una combinación de computadora de escritorio y portátil dirigida a los entusiastas del entretenimiento, incluye un teclado inalámbrico desprendible, un monitor de altura ajustable y su exterior de cuero negro parece un portafolios cuando está cerrada. Dell comenzó a introducir modelos innovadores de precio bajo como la nueva XPS 700 de escritorio por 1 990

dólares, también dirigida a los aficionados a los juegos. Sus nuevos diseños permitieron a Dell cobrar un sobreprecio por sus máquinas de vanguardia, las cuales representan sólo 1% de las ventas totales de Dell por 55 900 millones de dólares.

No obstante, la meta final de Dell es que todas estas innovaciones de diseño se integren a sus principales líneas de PC para cobrar precios más altos por ellas y aumentar sus márgenes de utilidades generales. Al enfocarse más en el desarrollo y la diferenciación de productos, Dell espera no sólo aumentar sus utilidades, sino también enfrentar el desafío de HP y Apple de ocupar la parte central de la frontera de creación de valor y con ello fortalecer su ventaja competitiva. Con sus PC de mercado masivo, la meta de Dell es hacer su uso más fácil y cómodo; por ejemplo, quiere que los controles de las portátiles, los teclados de las de escritorio, así como los monitores de cristal líquido, sean más funcionales y más fáciles de usar. Otra batalla por librar para permanecer en la frontera de creación de valor es aumentar el nivel de su servicio al cliente después de haber subcontratado casi toda esta función con compañías indias. Dell fue durante mucho tiempo líder de servicio al cliente, pero perdió su ventaja ante HP y Gateway en 2005 cuando aumentaron las quejas de los clientes sobre un servicio deficiente. Aunque su meta es ahorrar cada centavo de costos, Dell gastó más de 250 millones de dólares para mejorar el servicio al cliente y restableció el departamento de posventa corporativo en Estados Unidos para proteger su posición dominante en el importante segmento de los servidores y las PC empresariales.

Sólo el tiempo dirá si funcionan las nuevas estrategias de negocios de Dell. El precio de sus acciones se desplomó en 2006 cuando se redujeron sus márgenes de utilidades y aumentaron los de HP y Apple. Pero para el verano se percibieron señales alentadoras de que sus nuevas líneas volvían a atraer a los clientes. También comenzó a utilizar chips de AMD, con lo cual interrumpió su prolongada alianza con Intel, para mantener bajos y competitivos los costos de sus máquinas nuevas. El desarrollo de producto y mercado, al igual que la proliferación de productos, es un proceso incesante, sobre todo cuando la tecnología cambia con rapidez, como ocurre en la industria de las computadoras.

que, en conjunto, provocan un exceso de capacidad en la industria, circunstancia que las perjudica. Aunque la demanda aumente, las consecuencias de la decisión de cada compañía para incrementar su capacidad implican un ascenso de la capacidad de la industria, lo que deprime los precios. Para evitar la acumulación de costosos excesos de capacidad, las compañías tienen que concebir estrategias que les permitan controlar o cuando menos beneficiarse de los programas de expansión de la capacidad. Pero antes de examinar estas estrategias es necesario considerar con mayor detalle los factores que causan el exceso de capacidad.²⁶

Factores que causan el exceso de capacidad. Con frecuencia, el problema del exceso de capacidad es una consecuencia de los adelantos tecnológicos. A veces, la culpable es una nueva tecnología de costo bajo, porque todas las compañías invierten en ella simultáneamente para no quedarse atrás. El exceso de capacidad se debe a que la nueva tecnología produce más que la anterior. Además, se le introduce de manera tumultuaria, lo que genera exceso de capacidad. Por ejemplo, una aerolínea que necesita más asientos en una ruta tiene que comprar otro avión, con lo que suma centenas de asientos, aunque nada más necesite 50. Otro ejemplo es un nuevo proceso químico que opera eficientemente sólo a una tasa de 1 000 galones diarios, mientras que el proceso anterior era eficiente con 500. Si todas las compañías de una industria cambian de tecnología, la capacidad podría duplicarse y se generarían problemas enormes.

El exceso de capacidad también puede deberse a factores competitivos implícitos en la industria. La entrada en una industria es uno de ellos. El ingreso de las compañías de Corea del Sur en la industria mundial de los semiconductores en la década de 1990 causó un exceso masivo de capacidad y reducciones de precios. Del mismo modo, la entrada de acerías de los países de la ex Unión Soviética en el mercado mundial del acero produjo un exceso de capacidad y el desplome de los precios durante la década de 1990 y la siguiente. En otras ocasiones, la edad de la planta de la compañía es la causa del problema. Por ejemplo, en la industria hotelera, dada la rapidez con que pierde calidad el mobiliario, los clientes siempre se sienten atraídos por los hoteles nuevos. Cuando se construyen cadenas hoteleras nuevas junto a antiguas, se produce un exceso de capacidad. Con frecuencia las compañías hacen movimientos competitivos simultáneos siguiendo las tendencias de la industria, pero dichos movimientos generan una competencia directa. Por ejemplo, casi todas las cadenas de comida rápida establecen nuevas tiendas cuando los datos demográficos muestran que aumenta la población. Sin embargo, se olvidan de que otras cadenas usan los mismos datos (no se anticipan por completo a los actos de sus rivales). En consecuencia, una localidad que no tiene restaurantes de comida rápida de pronto ve que se construyen varios al mismo tiempo. Que sobrevivan depende de la tasa de crecimiento de la demanda en relación con la tasa de crecimiento de las cadenas.

Elección de una estrategia de control de la capacidad. Dadas las formas en que puede expandirse la capacidad, es evidente que las compañías necesitan encontrar los medios para controlarla. Si siempre sufren rebajas y guerras de precios, no podrán recuperar las inversiones que realizaron en cumplimiento de sus estrategias genéricas. La poca rentabilidad de una industria causada por exceso de capacidad obliga no sólo a las compañías débiles, sino a veces también a las grandes, a salir de ella. En general, las compañías tienen dos opciones estratégicas: 1) cada una por su cuenta trata de adelantarse a sus rivales y tomar la iniciativa o 2) las compañías, en conjunto, deben encontrar medios indirectos de coordinarse para estar conscientes de los efectos recíprocos de sus acciones.

Para adelantarse a sus rivales, las compañías deben predecir un gran aumento de la demanda en el mercado de su producto y actuar rápidamente para establecer operaciones de gran escala para satisfacerla. Si obtiene la ventaja de moverse primero, la compañía disuade a otras de entrar en el mercado, puesto que la que se ha apoderado de la iniciativa puede avanzar en la curva de experiencia, reducir sus costos y, por lo tanto, también sus precios, y si fuera necesario, amenazar con una guerra de precios.

Sin embargo, esta estrategia es muy arriesgada porque requiere invertir recursos antes de que se determinen con precisión la extensión y la rentabilidad del futuro mercado. Wal-Mart, con su estrategia de establecerse en pequeñas poblaciones rurales para aprovechar un mercado poco explotado de artículos con descuento, superó a Sears y Kmart. Por lo tanto, logró emprender iniciativas de penetración y expansión de mercados apoyada en la base segura que estableció en sus fortalezas rurales.

Una estrategia preventiva también es arriesgada si no disuade a los competidores y éstos deciden entrar en el mercado. Si los competidores tienen una poderosa estrategia general o más recursos, como Microsoft o Intel, pueden hacer sufrir a la primera empresa. Por lo tanto, para que la estrategia funcione, la empresa que quiere adelantarse tiene que ser una compañía con credibilidad con bastantes recursos para soportar una posible guerra de precios.

Coordinar con los rivales una estrategia de control de capacidad debe ser un paso muy cauteloso, puesto que ponerse de acuerdo sobre el momento de realizar nuevas inversiones es sancionado por las leyes antimonopolio. Sin embargo, en muchas industrias se practica una coordinación tácita pues las compañías tratan de entender y pronosticar los movimientos estratégicos de sus rivales. En general, suelen emitir señales dirigidas al mercado para asegurar la coordinación. Hacen anuncios sobre sus decisiones de inversión futura en periódicos y publicaciones industriales. Además, comparten información sobre sus niveles de producción y sus pronósticos de demanda dentro de una industria para poder equilibrarla con la oferta. De esta forma, una estrategia de coordinación reduce los riesgos de invertir en una industria. Esta conducta es muy común en áreas como el petróleo y la refinería química, en las que las inversiones en capacidad nueva cuestan cientos de millones de dólares.

● Teoría de juegos

Como se dijo, las compañías están en una lucha competitiva constante con sus rivales de la industria para obtener más negocios de los clientes. Una manera útil de ver esta lucha es como un juego de competencias entre compañías, las cuales realizan constantemente movimientos competitivos y aplican tácticas para competir de manera rentable en una industria. Las empresas que entienden la naturaleza del juego competitivo que llevan a cabo pueden mejorar su posición competitiva y aumentar la rentabilidad de sus modelos de negocios. Por ejemplo, los administradores pueden implantar mejores estrategias para perseguir un liderazgo en costos o diferenciación.

La disciplina de las ciencias sociales conocida como *teoría de juegos* puede usarse para elaborar modelos de competencia entre una compañía y sus rivales y ayudar a los administradores a mejorar sus modelos de negocios y estrategias.²⁷ Desde el punto de vista de la teoría de juegos, las compañías que conforman una industria pueden verse como jugadores que toman simultáneamente decisiones sobre qué modelos de negocios y estrategias deben aplicar para maximizar sus utilidades. El problema que enfrentan los administradores estratégicos es que la rentabilidad potencial de los modelos de negocios no es alguna cifra fija, sino que varía de acuerdo con las estrategias que escojan tanto ellos como sus rivales. Hay dos tipos básicos de juego: los juegos de movimientos en secuencia y los juegos de movimientos simultáneos. En un *juego de movimientos en secuencia*, como el ajedrez, los jugadores mueven en su turno y cada uno elige la estrategia que va a aplicar después de considerar las elecciones estratégicas de su rival. En un *juego de movimientos simultáneos* los jugadores actúan al mismo tiempo, sin conocer los actos de los rivales. El antiguo juego de papel, piedra y tijeras es un juego de movimientos simultáneos.

En el mundo de los negocios son comunes los juegos de movimientos en secuencia y simultáneos, pues los administradores estratégicos maniobran para obtener posiciones competitivas en la industria. En realidad, la teoría de juegos es muy útil para analizar situaciones en las que una compañía compite con un número limitado de rivales y hay mucha interdependencia en la industria, como sucede en las industrias maduras. A continuación se examinan varios principios básicos en los que se funda la teoría de juegos, los cuales

pueden ser útiles para determinar qué modelos de negocios y estrategias deben perseguir los administradores.

MIRAR HACIA DELANTE Y RAZONAR HACIA ATRÁS Uno de los mensajes fundamentales de la teoría de juegos es que los administradores tienen que pensar estratégicamente de dos maneras: 1) mirar al futuro, pensar por adelantado y anticipar cómo responderán los rivales a sus movimientos estratégicos y 2) razonar sobre lo que pasó para determinar qué movimientos estratégicos se harán hoy dada la evaluación de cómo responderán los rivales a los nuevos movimientos estratégicos de la compañía. Los administradores que ponen en práctica con éxito estas dos etapas deben ser capaces de descubrir la estrategia competitiva específica que genere los mayores rendimientos potenciales. Este principio cardinal de la teoría de juegos se llama *mirar hacia adelante y razonar hacia atrás*. Para entender su importancia, considere esta situación.

Dos compañías grandes, UPS y FedEx, que se especializan en entrega de paquetes al día siguiente, dominan la industria de los envíos por aire en Estados Unidos. Soportan una estructura de costos fijos muy elevada porque tienen que invertir en una red nacional (que consume mucho capital) de aviones, camiones y centros de clasificación de paquetes. La clave de su rentabilidad radica en aumentar el volumen lo suficiente para que dichos costos fijos se prorrodeen entre un número muy grande de paquetes y se reduzca el costo unitario de transportarlos.

Imagine que un administrador joven y brillante de UPS calcula que si la empresa reduce 15% los precios del servicio de entrega al día siguiente, el volumen de los paquetes aumentaría más de 30%, lo que incrementaría los ingresos totales y la rentabilidad de la empresa. ¿Es un movimiento inteligente? La respuesta depende de que el joven administrador se haya acordado de razonar hacia atrás y si ha evaluado cómo respondería FedEx al recorte de precios.

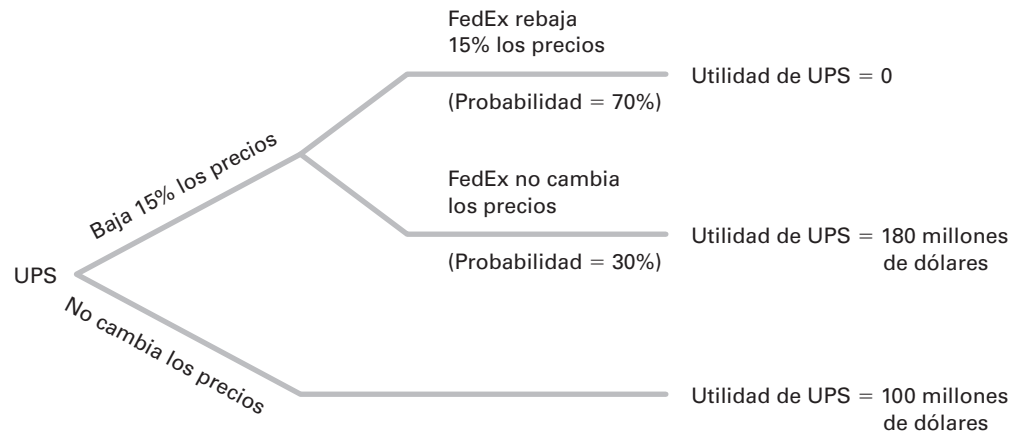
Como UPS y FedEx compiten directamente entre sí, sus estrategias son interdependientes. Si UPS baja los precios, FedEx perderá participación de mercado, su volumen de embarques se reducirá y menguará su rentabilidad. Como es poco probable que FedEx acepte este resultado, si UPS reduce los precios 15%, es muy probable que FedEx haga lo mismo para conservar su participación de mercado. El resultado neto es que el nivel general de precios de la industria bajará 15%, lo mismo que los ingresos, y los dos participantes verán que se reduce su rentabilidad; es una situación en la que ambos pierden. Al razonar hacia atrás, el nuevo administrador descubre que la estrategia de reducir los precios no es buena.

Pueden usarse árboles de decisión como auxiliares en el proceso de razonar hacia atrás. En la figura 6.10 se presenta un esquema de árbol de decisión del juego simple analizado antes, desde el punto de vista de UPS (observe que es un juego de movimientos secuenciales). UPS mueve primero y luego FedEx tiene que decidir cómo responder. En este caso, se ve que UPS tiene que escoger entre dos estrategias: reducir los precios 15% o dejarlos sin cambio. Si no modifica los precios, conservará su rentabilidad actual, que es de 100 millones de dólares. Si los reduce 15%, pasará una de dos cosas: FedEx imitará la rebaja o no alterará los precios. Si FedEx equipara la rebaja de UPS (esto es, decide librar la guerra de precios), las utilidades se pierden en la competencia y las ganancias de UPS serán de cero. Si FedEx no responde y deja sus precios inalterados, UPS ganará participación de mercado y sus utilidades aumentarán a 180 millones de dólares. Entonces, la mejor estrategia que siga UPS depende de su evaluación de la posible respuesta de FedEx.

En la figura 6.10 se asignan probabilidades a las respuestas de FedEx; en concreto, hay una probabilidad de 70% de que imite la rebaja de precios de UPS y una de 30% de que no haga nada. Estas probabilidades provienen de una evaluación del efecto de la rebaja de UPS en el volumen de ventas y la rentabilidad de FedEx. Cuanto mayor sea el efecto negativo de la rebaja de UPS en el volumen de ventas y la rentabilidad de FedEx, más probable es que ésta imite la rebaja de precios de UPS. Es otro ejemplo del principio de razonar hacia atrás.

FIGURA 6.10

Árbol de decisión de la estrategia de fijación de precios de UPS



Asignar una probabilidad de 70% a la rama superior de la figura 6.10 presupone que la rebaja de UPS tendrá un efecto negativo significativo en el negocio de FedEx y la obligará a responder con su propia rebaja. Las probabilidades también provienen de examinar la historia de las respuestas de FedEx a los movimientos de precios de UPS. Si tiene una larga historia de imitar los recortes de precios de UPS, es alta la probabilidad de que lo haga de nuevo esta vez. Si no tiene antecedentes de igualar los precios de UPS, la probabilidad será menor.

Ahora volvamos a la pregunta sobre qué estrategia debe adoptar UPS. Si no rebaja los precios, sus utilidades son de 100 millones de dólares. Si lo hace, sus utilidades esperadas serán de $(.70) \times 0 + (.30) \times 180 = 60$ millones de dólares. Como 60 millones son menos que 100 millones, UPS no debe aplicar la estrategia de rebaja de precios. Si lo hiciera, es probable que FedEx respondiera y el efecto neto sería deprimir la rentabilidad de UPS. Otra manera de ver esta situación es preguntarse: ¿de acuerdo con qué supuestos sobre la probabilidad de respuesta de FedEx se justificaría que UPS rebajara los precios 15%? Para que UPS proceda con su rebaja de precios, las utilidades esperadas por hacerlo deben ser de mayores que 100 millones de dólares, que es la utilidad de no hacer nada. La manera de resolverlo es averiguar la probabilidad de que no haya diferencia en que UPS modifique o no los precios. Si se simboliza la probabilidad con p , 100 millones de dólares = $p \times 180$ millones; si se despeja p , se tiene $p = 100/180 = 0.556$. En otras palabras, para que UPS prosiga con la rebaja propuesta, la probabilidad de que FedEx no haga nada debe ser mayor a 55.6%.

CONOCE A TU RIVAL En esta coyuntura, es necesario preguntarse si este ejemplo es sólo producto de la imaginación. Después de todo, ¿de verdad los administradores de UPS pueden anticipar el efecto que provocará su reducción de precios en las utilidades de FedEx? ¿De verdad puede UPS asignar una probabilidad a las posibles respuestas de FedEx? La respuesta es que aunque los administradores de UPS no pueden calcular con exactitud cuál será el efecto en las utilidades y cuáles serán las probabilidades, pueden tomar decisiones informadas si cuentan con información competitiva y piensan estratégicamente. Por ejemplo, pueden estimar la estructura de costos de FedEx mediante el estudio de los estados financieros publicados por esta empresa. Y como están en el mismo negocio, pueden evaluar el efecto de la reducción de la demanda sobre la estructura de costos y los resultados finales de FedEx. Más aún, al estudiar la historia del comportamiento competitivo de FedEx pueden evaluar cómo responderá ésta a una rebaja de precios.

Todo ello ilustra el segundo principio básico de la teoría de juegos: conoce a tus rivales. En otras palabras, si piensan estratégicamente, los administradores asumen la posición de

su rival para responder la pregunta sobre cómo es probable que éste actúe en una situación determinada. Para que los administradores de una compañía razonen hacia atrás con eficacia, deben conocer bien lo que es probable que hagan sus rivales en diferentes situaciones y tienen que ser capaces de extrapolar el comportamiento de éstos sobre la base de este conocimiento.

ENCONTRAR LA ESTRATEGIA DOMINANTE Una **estrategia dominante** es la que permite estar mejor de lo que se estaría si se ejecutara otra estrategia, *sin importar cuál sea la estrategia que empleen los oponentes*. Para entender el concepto, considere un juego de movimientos simultáneos basado en una situación que se presentó en la industria automovilística estadounidense a comienzos de la década de 1990 (hasta aquí hemos considerado un juego de movimientos en secuencia). Dos compañías, Ford y GM, las dos diferenciadoras, tenían que decidir si introducían programas de rebajas en noviembre para deshacerse de las existencias no vendidas que se habían acumulado en los lotes de las distribuidoras de todo el país. Las compañías podían hacer dos movimientos: ofrecer rebajas o no hacerlo. Como la planeación avanzada necesaria para emprender tal estrategia es bastante extensa, las dos compañías debían tomar una decisión sobre qué hacer a mediados de octubre, o sea antes de que tuviesen oportunidad de ver lo que hacía su rival.

En los cuatro años anteriores, las dos compañías habían introducido esos programas el 1 de noviembre y los habían sostenido hasta el 31 de diciembre. Los clientes estaban acostumbrados a esperar estos programas y postergaban sus compras de autos nuevos cada vez más en espera de los programas de rebajas que empezaban en noviembre. Esta conducta aprendida de los clientes aumentó la importancia estratégica de los programas de rebajas e incrementó los costos para las fábricas. En la figura 6.11 se traza la matriz de rendimientos que arrojaba cada estrategia.

Las cuatro celdas de esta matriz representan los cuatro posibles resultados de seguir o no seguir una estrategia de rebajas. Las cifras entre paréntesis al centro de cada celda representan las utilidades que podían obtener, respectivamente, General Motors y Ford en cada caso (en millones de dólares). Si ambas empresas decidían no introducir rebajas (celda 1), obtendrían utilidades de 800 millones en el periodo del 1 de noviembre al 31 de diciembre. Si GM introducía un programa de rebajas pero Ford no, GM ganaría participación de mercado a expensas de Ford y obtendría utilidades por 1 000 millones de dólares, mientras que Ford tendría únicamente 200 millones (celda 2). Lo contrario ocurriría si Ford introducía un programa de rebajas y GM no (celda 3). Si las dos compañías aplicaban el programa, las dos obtendrían 400 millones de dólares (recuerde que las rebajas son caras y, en esencia, representan un descuento fuerte para mover existencias no vendidas; celda 4). Por último, las

FIGURA 6.11

Matriz de rendimiento de GM y Ford

		Estrategia de Ford	
		Sin rebajas	Con rebajas
Estrategia de GM	Sin rebajas	(800, 800) (1 600)	(200, 1 000) (1 200)
	Con rebajas	(1 000, 200) (1 200)	(400, 400) (800)

cifras entre paréntesis de la esquina inferior derecha de cada celda representan la utilidad acumulada de cada resultado.

Si se estudia esta matriz de rendimiento, se ve que la estrategia dominante de GM era ofrecer rebajas, porque cualquiera que fuese la estrategia de Ford, GM estaría mejor si las ofreciese. Si la estrategia de Ford era no ofrecer rebajas, la mejor estrategia de GM era ofrecerlas y tomar las utilidades de 1 000 millones de dólares. Si la estrategia de Ford era ofrecer rebajas, la mejor estrategia de GM sería, igualmente, ofrecerlas y obtener utilidades de 400 millones. Entonces, hiciese lo que hiciese Ford, la mejor estrategia de GM era ofrecer rebajas de efectivo.

Un aspecto interesante de este juego es que Ford también pasó por el mismo proceso de razonamiento. En realidad, la matriz de rendimiento muestra que la estrategia dominante de Ford también era ofrecer rebajas. El resultado neto es que si los dos participantes obtenían utilidades de 400 millones de dólares, el rendimiento combinado de 800 millones es el menor de todas las combinaciones. Es evidente que los dos fabricantes hubiesen estado mejor si hubieran cooperado y decidido no ofrecer rebajas. ¿Por qué no lo hicieron? Hay dos motivos. En primer lugar, cooperar para fijar los precios es ilegal según las leyes antimonopolio. Segundo, aunque ninguna parte ganará con las rebajas, *no puede confiar en que la otra parte no las ofrezca, puesto que entonces estaría peor*. Como se desprende de la matriz de rendimiento, si Ford no ofrecía rebajas, GM tenía un gran incentivo para hacerlo y viceversa. Por lo tanto, las dos compañías suponían que la otra haría rebajas y terminaban haciéndolo, y los clientes recibían el valor y eran los que ganaban.

La estructura de rendimientos de este juego es muy famosa. Se conoce como *juego del dilema del prisionero*, porque se explicaba originalmente mediante el ejemplo de dos sospechosos o presos que eran interrogados por su posible participación en un delito. En la exposición original, los presos pueden confesar el delito y denunciar a su cómplice para recibir una condena reducida o no confesar ni implicar al otro. Si éste tampoco confiesa ni implica al primero, los dos terminan en libertad. El problema es que ninguno puede confiar en que el otro no lo implique con la finalidad de obtener una condena reducida. Para aminorar sus pérdidas (duración de la pena), los dos confiesan, denuncian al otro y son encarcelados.

Se piensa que el dilema capta la esencia de muchas situaciones en las que dos o más compañías compiten unas con otras y su estrategia dominante es librar una guerra de precios, aun si en conjunto estarían mejor *si no* lo hicieran. En otras palabras, el dilema del prisionero sirve para explicar la competencia de precios mutuamente destructora que estalla en muchas industrias cada tanto. También es necesario preguntarse si las compañías pueden hacer algo para evitar esta situación. Esto nos lleva al último principio de la teoría de juegos que se estudia aquí.

LA ESTRATEGIA CONFORMA LA ESTRUCTURA DE RENDIMIENTOS DEL JUEGO Una lección importante de la teoría de juegos es que una compañía, mediante la estrategia que escoge, puede modificar la estructura de rendimientos del juego competitivo que se lleva a cabo en la industria. Para entenderlo, considere de nuevo el juego de las rebajas de Ford y GM, en el cual las dos compañías estaban obligadas a escoger una estrategia dominante que reducía los rendimientos totales. ¿Cómo escapan de tal situación? Lo hacen si pueden modificar el comportamiento de los clientes.

Recuerde que las rebajas eran necesarias sólo porque los clientes se habían acostumbrado a esperarlas y postergaban sus compras de autos hasta que se concretaran. Como la profecía que se cumple a sí misma, esta estrategia reduce la demanda y obliga a las compañías a hacer rebajas para desprenderse de las existencias no vendidas que abarrotan los lotes de las distribuidoras. Si estas expectativas cambiaran, los clientes no postergarían sus compras en espera de las rebajas de noviembre de cada año y las compañías no tendrían que

introducirlas para mover las existencias no vendidas en los lotes de las distribuidoras. Una compañía puede cambiar el comportamiento de sus clientes mediante la correcta elección de su estrategia.

Eso fue lo que hizo GM. Después de varios años de guerras de rebajas, la empresa decidió expedir una nueva tarjeta de crédito que permitía a quienes la tuvieran aplicar 5% de sus cargos a la compra o renta de un nuevo auto de su marca, hasta 500 dólares por año, con un máximo de 3 500 dólares. El lanzamiento fue uno de los más exitosos de la historia: en el plazo de dos años, había 9 millones de tarjetahabientes de GM y la tarjeta había reemplazado otros incentivos que ofrecía la empresa, principalmente las rebajas de fin de año. Gracias a la tarjeta, los clientes sensibles al precio que esperaban hasta las rebajas podían comprar un auto de menor precio en cualquier momento del año. Además, si tenían la tarjeta, era mucho más probable que compraran un GM que un Ford. Esta estrategia cambió el comportamiento de los clientes. Éstos ya no esperaban las rebajas de fin de año para comprar, no se acumulaban existencias en los lotes de las distribuidoras y GM no se veía obligada a librar una guerra de rebajas para liquidarlas.

Si esta estrategia fue tan exitosa, ¿qué le impedía a Ford imitarla? Nada. Ford comenzó a ofrecer su propia tarjeta de crédito poco después de GM. Pero en este caso la imitación de la estrategia trajo una rentabilidad mayor, porque tanto GM como Ford habían encontrado una manera inteligente de diferenciarse una de la otra: expedir tarjetas de crédito que fortalecieran la lealtad a la marca. Así, un tarjetahabiente de GM tenía más probabilidades de comprar un auto GM y un tarjetahabiente de Ford tenía más probabilidades de comprar un auto de esta marca. Al reducir la tendencia de los clientes a enfrentar a las distribuidoras de GM y Ford, la tarjeta también tuvo el efecto de permitir que ambas empresas subieran sus precios. En la figura 6.12 se ilustra la forma en que la estrategia puede cambiar la matriz de rendimientos.

Debido a la expedición de las tarjetas y al reforzamiento del componente de diferenciación de su estrategia, Ford y GM redujeron el monto de las rebajas de efectivo y aminoraron la posibilidad de que los clientes se cambiaran a la compañía que las ofreciera. Se cambió la estructura de rendimiento del juego, lo mismo que la estrategia dominante. Ahora, la estrategia dominante de GM es no ofrecer rebajas, porque haga lo que haga Ford, GM está mejor sin ellas. Lo mismo ocurre con Ford. En otras palabras, con su elección de una estrategia, General Motors y Ford cambiaron su tendencia dominante de una manera que refuerza su rentabilidad.

Más en general, este ejemplo indica que la forma de evitar una destructiva competencia de precios del tipo del dilema del prisionero es que los participantes modifiquen sus modelos de negocios y diferencien sus ofertas de productos en la mente de los clientes, lo que reduce su sensibilidad a la competencia de precios. Dicho de otro modo, con su elección de estrategia y modelo de negocios (basado principalmente en la diferenciación), las

FIGURA 6.12

Matriz de rendimiento de GM y Ford, modificada

		Estrategia de Ford	
		Sin rebajas de efectivo	Rebaja de efectivo
Estrategia de GM	Sin rebajas de efectivo	(1 200, 1 200) (2 400)	(800, 1 000) (1 800)
	Rebaja de efectivo	(1 000, 800) (1 800)	(400, 400) (800)

compañías pueden alterar la estructura de rendimiento del juego, modificar su estrategia dominante y alejarse de una estructura de juego similar a la del dilema del prisionero.

Esta idea apunta también a la necesidad de que las compañías mediten sobre la forma en que su elección de una estrategia de negocios puede cambiar la estructura del juego competitivo en el que participan. Aunque se ha examinado cómo la estrategia puede transformar la estructura de rendimiento del juego de manera más favorable, también ocurre lo contrario. Muchas veces, las compañías cambian involuntariamente sus modelos de negocios e implantan estrategias que modifican la estructura de rendimiento del juego de modo que les resulta mucho menos favorable y que se asemeja al dilema del prisionero, como en la dinámica competitiva que se trabó entre Coca-Cola y PepsiCo en la industria refresquera, como se explica en Estrategia en acción 6.4.

El reto Pepsi cambió las reglas competitivas de la industria, establecidas desde hacía mucho tiempo. Como la base de la competencia se desplazó de la diferenciación mediante publicidad de estilos de vida abstractos hacia las comparaciones directas entre productos y luego a la competencia de precios, la estructura de rendimientos del juego cambió y se acercó más a la estructura del dilema del prisionero. Si los administradores de Pepsi hubieran reflexionado hacia atrás, se habrían dado cuenta de que una guerra de precios sería el resultado de su nueva estrategia agresiva y no habrían lanzado el reto Pepsi, en particular porque la compañía estaba ganando participación de mercado a Coca-Cola, aunque fuera lentamente. Sin embargo, como esa estrategia cambió la naturaleza de la diferenciación en la industria, llevó a una situación en la que ambas compañías perdieron.

Estrategia en acción

6.4

Coca-Cola y PepsiCo se enfrentan

Durante 30 años, hasta finales de la década de 1970, el segmento de las colas en la industria refresquera pasó por una edad dorada en la que los principales participantes, Coca-Cola y PepsiCo, eran muy rentables. Las dos compañías competían una con otra sobre la base de publicitar sus productos según atributos abstractos de estilo de vida de cada uno. PepsiCo lanzaba anuncios en los que se decía que la moda era tomar Pepsi y Coca-Cola realizaba comerciales con tonadas pegajosas sobre que “las cosas marchan mejor con Coca”. Ninguna compañía competía en precios. Coca encabezaba el mercado en esa época, aunque para mediados de la década de 1970 Pepsi se estaba acercando.

En esta coyuntura, Pepsi lanzó una estrategia nueva e innovadora: el reto Pepsi, que consistía en una prueba de degustación en la que se vendaban los ojos de los clientes y se les preguntaba qué bebida preferían, Coca o Pepsi. En la prueba, aproximadamente 55% de los clientes decía que prefería Pepsi, un resultado significativo dado que esta marca iba detrás de Coca en participación de mercado. Pepsi comercializó la prueba del reto en Dallas y fue tan exitosa que a finales de la década de 1970 la extendió hacia todo Estados Unidos,

una situación que planteó un verdadero dilema para Coca. No podía responder con su propia prueba, porque en ellas la mayoría de la gente prefería Pepsi. Además, el reto Pepsi había cambiado la naturaleza de la competencia en la industria. Después de 30 años de basarse en la diferenciación de productos basada en atributos de estilo de vida sin comparaciones directas (ni agresivas), Pepsi cambió a una comparación directa de los productos basándose en un atributo real: el sabor.

PepsiCo había alterado su modelo de negocios y modificó la manera de diferenciarse de Coca. Como Pepsi ganaba participación de mercado, los administradores de Coca-Cola decidieron dar una respuesta enérgica: grandes descuentos del refresco en los mercados nacionales cuyo control estaba en manos de su embotelladora y la de Pepsi era débil. Fue una iniciativa atinada: en los mercados donde hizo descuentos, Coca comenzó a recuperar su participación. Entonces, PepsiCo decidió responder con la misma moneda y también rebajó sus precios. No mucho después los descuentos se habían generalizado en la industria. Los clientes esperaban descuentos, la lealtad a las marcas se había desgastado y se había reducido el valor conferido a la diferenciación. En consecuencia, se deterioró tanto la rentabilidad de Coca como la de Pepsi.^d

¿Qué hicieron las refresqueras para tratar de salir de esta situación? En el curso de varios años volvieron a modificar la manera en que diferenciaban sus productos. Introdujeron productos nuevos, como Diet Coke y Cherry Coke, para reconstituir la lealtad a la marca y nuevamente hicieron hincapié en la publicidad abstracta recurriendo a celebridades, con el fin de crear una imagen de marca para sus refrescos que los diferenciara de la oferta de los competidores y redujera la sensibilidad de los clientes al precio. Todavía lo siguen haciendo; por ejemplo, la publicidad de Pepsi usa luces y música de Britney Spears como medio para establecer una imagen de marca que la distinga de Coca. Sin embargo, pasaron varios años para que Pepsi y Coca lograran este punto de acuerdo y entre tanto tuvieron que lidiar con una estructura de rendimientos que redujo la rentabilidad en la industria; más aún, los descuentos de precios todavía son comunes.

Estrategias en industrias en declive

Tarde o temprano muchas industrias entran en una etapa de declive en la que el tamaño total del mercado se reduce. Entre los ejemplos se encuentran la industria ferrocarrilera, la tabacalera y la siderúrgica. Todas comienzan a declinar por varias causas, como cambios tecnológicos, tendencias sociales y variaciones demográficas. Las industrias ferroviaria y siderúrgica comenzaron su declive cuando los cambios tecnológicos introdujeron sustitutos viables de sus productos. La llegada del motor de combustión interna significó el deterioro de la industria ferroviaria y la siderúrgica decayó con la llegada de los plásticos y los materiales compuestos. En cuanto a la industria tabacalera, el cambio de las actitudes sociales hacia el tabaco, resultado del aumento de las preocupaciones por los efectos de fumar en la salud, causaron su ocaso.

- **Severidad del declive**

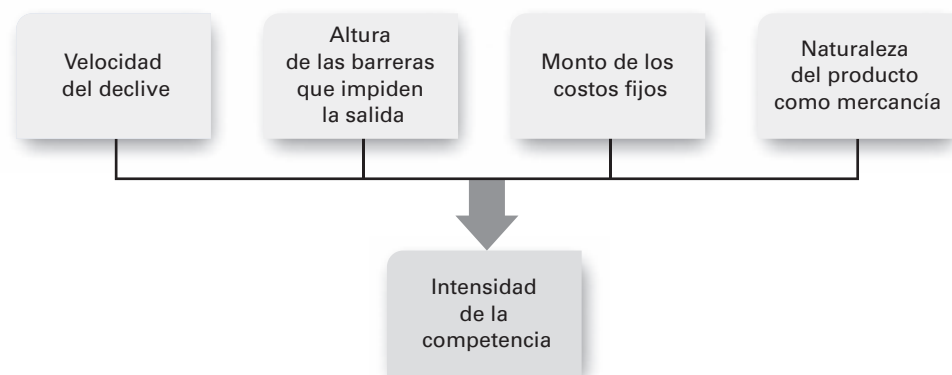
Cuando el tamaño del mercado total se reduce, la competencia en una industria en declive se intensifica y las tasas de utilidad se deterioran de manera constante. La intensidad de la competencia en tal industria depende de cuatro factores cruciales, que se indican en la figura 6.13. En primer lugar, la intensidad es mayor en industrias en las cuales el declive es más rápido que en otras, como la tabacalera, en la que es lento y gradual.

En segundo lugar, la intensidad es mayor en las industrias en declive en las que las barreras para evitar la salida son altas. Como recordará del capítulo 2, las barreras elevadas para evitar la salida mantienen atoradas a las compañías en una industria incluso cuando la demanda cae. El resultado es la aparición de capacidad de producción excesiva y, por ende, mayor probabilidad de que surja una competencia feroz.

En tercer lugar, y en relación con el punto anterior, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias en declive en las cuales los costos fijos son altos (como en la indus-

FIGURA 6.13

Factores que determinan la intensidad de la competencia en industrias en declive



tria del acero). El motivo es que la necesidad de cubrir los costos fijos, como los que implica mantener la capacidad productiva, puede hacer que las empresas empleen la capacidad excesiva que tengan para reducir los precios, lo cual desencadena una guerra de éstos.

Por último, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias en declive en las cuales el producto es percibido como una mercancía (como en la industria siderúrgica), a diferencia de las industrias en las que la diferenciación da lugar a una lealtad significativa a las marcas, como ocurría hasta hace muy poco en el sector tabacalero en declive.

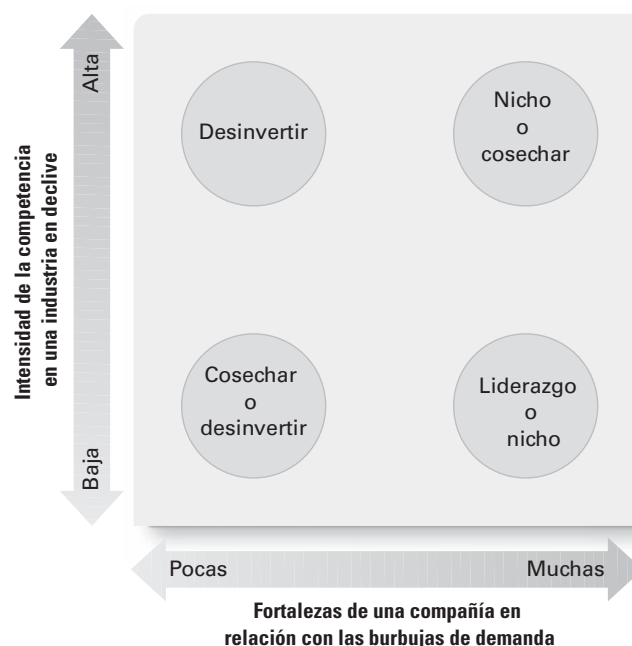
No todos los segmentos de una industria decrecen a la misma velocidad. En algunos de ellos la demanda se mantiene razonablemente alta a pesar de las bajas en otros. La industria siderúrgica ilustra la situación. Aunque los productos generales de acero, como las láminas, han sufrido un decrecimiento general, la demanda de los aceros especiales ha crecido, como los que se usan en las máquinas herramientas de alta velocidad. Los tubos de vacío dan otro ejemplo. Aunque la demanda se derrumbó cuando los transistores los sustituyeron como componentes fundamentales de muchos aparatos electrónicos, todavía tuvieron algunas aplicaciones limitadas en equipos de radar durante los siguientes años. Por consiguiente, la demanda de este segmento se mantuvo sólida a pesar de todo. El punto, pues, es que en una industria puede haber burbujas de demanda en las que ésta baje más lentamente que en toda ella o que incluso no baje en absoluto. Por ello, la competencia de precios puede ser mucho menos intensa entre las compañías que satisfacen dichas burbujas de demanda que en el conjunto de la industria.

● La elección de una estrategia

Las compañías pueden recurrir a cuatro estrategias principales para enfrentar el declive: 1) una **estrategia de liderazgo**, mediante la cual tratan de convertirse en participantes dominantes de la industria en declive; 2) una **estrategia de nichos**, que se enfoca en las burbujas de demanda que declinan con más lentitud que el total de la industria; 3) una **estrategia de cosecha**, que mejora el flujo de efectivo, y 4) una **estrategia de desinversión**, que implica la venta del negocio a otros interesados. En la figura 6.14 se presenta un esquema simple para guiar la elección de estrategias. Observe que la intensidad de la competencia en la in-

FIGURA 6.14

Selección de estrategias en una industria en declive



industria en declive se mide en el eje vertical y que las fortalezas de una compañía en relación con las burbujas de demanda remanentes se miden en el eje horizontal.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO La estrategia de liderazgo tiene por objetivo hacer crecer una industria mediante la toma de la participación de mercado de las compañías que abandonan el sector. Esta estrategia es más lógica cuando 1) la compañía tiene fortalezas distintivas que le permiten tomar participación de mercado en una industria en declive y 2) la velocidad del declive y la intensidad de la competencia en ese sector son moderadas. Philip Morris ha seguido esa estrategia en la industria tabacalera. Mediante una comercialización dinámica, la empresa aumentó su participación de mercado en una industria en declive y con ello ganó enormes utilidades.

Los pasos tácticos que las compañías dan para alcanzar una posición de liderazgo incluyen una comercialización y fijación de precios enérgica para acumular participación de mercado, adquirir competidoras para concentrar la industria y elevar las dificultades para otros competidores (por ejemplo, mediante nuevas inversiones en capacidad de producción). Estas tácticas competitivas indican a las empresas rivales que la compañía está dispuesta y es capaz de quedarse y competir en la industria en declive. Estas señales pueden persuadir a otras compañías para que abandonen el sector, lo que reforzaría más la posición competitiva del líder. En Estrategia en acción 6.5 se ofrece un ejemplo de una compañía, Richardson Electronics, que prosperó cuando decidió asumir una posición de liderazgo en una industria en declive. Es una de las últimas compañías en el negocio de los tubos de vacío.

Estrategia en acción

6.5

Cómo ganar dinero en el negocio de los tubos de vacío

En su punto máximo a comienzos de la década de 1950, el negocio de los tubos de vacío era una industria importante en la que compañías como Westinghouse, General Electric, RCA y Western Electric tenían grandes intereses. Luego vino el transistor, que volvió obsoletos a los tubos. Ante este panorama, las grandes compañías, una por una, salieron de la industria. Sin embargo, una de ellas, Richardson Electronics, no sólo se quedó, también demostró que era posible obtener grandes rendimientos en una industria en declive. Richardson es principalmente distribuidora (aunque tiene algunas instalaciones fabriles). Compró los restos de una docena de compañías en Estados Unidos y Europa cuando salieron de la industria de los tubos de vacío y ahora tiene un almacén que guarda más de 10 000 tipos de ellos. La compañía es el único proveedor mundial de muchos de éstos, lo que explica su amplio margen de 35 a 40%.

Richardson sobrevive y prospera porque los tubos de vacío son una parte vital de equipo electrónico viejo que sería caro sustituir con equipo de estado sólido. Además, los tubos

todavía son mejores que los semiconductores en ciertas aplicaciones, como radares y máquinas soldadoras. El gobierno estadounidense y General Motors son grandes clientes de la empresa.

La velocidad es esencial en el negocio de Richardson. El almacén de la compañía, ubicado en Illinois, ofrece entrega en 24 horas a unos 40 000 clientes y procesa 650 pedidos al día a un costo promedio unitario de 550 dólares. Clientes como GM no se preocupan si un tubo cuesta 250 o 350 dólares; lo que les inquieta es la pérdida de 40 000 a 50 000 dólares por tiempo ocioso cuando no funciona una parte clave del equipo de soldadura. Debido a que responde rápidamente a las demandas de estos clientes y por ser el único proveedor importante de muchos tipos de tubos de vacío, Richardson se ha colocado en una posición monopólica que muchas compañías de industrias en crecimiento envidiarían. Sin embargo, se ha formado una nueva compañía, Westrex, para sacar ventaja de la creciente popularidad de los tubos de vacío en los sistemas estereofónicos de alta calidad; en la actualidad la competencia con Richardson es directa en algunos segmentos de mercado. Es evidente que incluso en una industria en declive hay buenas utilidades.^c

ESTRATEGIA DE NICHOS La estrategia de nicho se enfoca en áreas en las que la demanda es estable o baja menos rápidamente que en el conjunto de la industria. Esta estrategia es lógica cuando la compañía tiene algunas fortalezas únicas con respecto a los mencionados nichos en los que la demanda es relativamente fuerte. Tomemos por ejemplo a Naval, una compañía que fabrica arpones para ballenas y armas pequeñas para dispararlos y gana dinero haciéndolo. Eso podría verse como bastante extraño, puesto que la comunidad mundial ha vedado la caza de ballenas; sin embargo, Naval sobrevivió al ocaso terminal de la industria de los arpones concentrándose en el único grupo al que todavía se le permite cazar ballenas, aunque en número muy limitado: los esquimales de América del Norte. Se permite que esta etnia cace ballenas jorobadas siempre que lo hagan únicamente por la carne y no con fines comerciales. Naval es el único proveedor de arponeros pequeños para ballenas en las comunidades de esquimales y su posición monopólica le permite ganar un rendimiento notable en este pequeño mercado.

ESTRATEGIA DE COSECHA Como se dijo arriba, la estrategia de cosecha es la mejor opción cuando una compañía quiere salir de una industria en declive y mejorar los flujos de efectivo. La estrategia es más lógica cuando la compañía prevé un declive abrupto y una competencia intensa o bien carece de fortalezas para satisfacer las burbujas de demanda que quedan en la industria. Esta estrategia requiere que la empresa reduzca todas las inversiones nuevas en maquinaria de capital, publicidad, investigación y desarrollo, etc. El resultado inevitable es que perderá participación de mercado, pero como ya no invierte en este negocio, al principio aumentarán los flujos de efectivo. En esencia, la compañía se lleva efectivo a cambio de participación de mercado. Al final, los flujos de efectivo comenzarán a declinar y en esta etapa es lógico que la compañía liquide el negocio. Aunque teóricamente esta estrategia es muy atractiva, puede ser algo difícil de poner en práctica. La moral de los empleados en una empresa que va a cerrarse se desmorona. Más aún, si los clientes se percatan de las intenciones de la compañía, desertan rápidamente y la participación de mercado se pierde mucho antes de lo que se esperaba.

ESTRATEGIA DE DESINVERSIÓN La estrategia de desinversión descansa sobre la idea de que una compañía puede recuperar la mayor parte de su inversión en un negocio de mal rendimiento si lo vende pronto, antes de que la industria entre en una crisis profunda. Esta estrategia es apropiada cuando la compañía tiene pocas fortalezas en relación con las burbujas de demanda que restan y cuando es probable que la competencia sea intensa. La mejor opción puede ser vender a una compañía que siga una estrategia de liderazgo. El inconveniente es que su éxito depende de la capacidad de la compañía para detectar el ocaso de su industria antes de que se agrave y vender sus activos cuando todavía son valorados por otros.

Resumen

1. En industrias fragmentadas compuestas por muchas compañías pequeñas y medianas, las formas principales que asumen las estrategias competitivas son la formación de cadenas, franquicias y fusión horizontal, además de aprovechar internet.
2. En las industrias embrionarias y en crecimiento, la estrategia está determinada en parte por la demanda del mercado. Los innovadores y primeros adoptadores tienen necesidades diferentes de las mayorías precoz y tardía, y las empresas deben prepararse para salvar el abismo entre los dos. Del mismo modo, los administradores deben conocer a fondo los factores que afectan la tasa de crecimiento de un mercado para poder adaptar su modelo de negocios a un ambiente industrial cambiante.
3. Las compañías tienen que navegar por la difícil ruta del crecimiento a la madurez seleccionando una estrategia de inversión que apoye su modelo de negocios. Cuando eligen su estrategia, los administradores deben considerar la posición competitiva de la compañía en la industria y la etapa del ciclo de vida de ésta. Entre las estrategias de inversión se encuentran: acumular participación de mercado, crecimiento, concentración del mercado, aumento de la participación, cosecha y reforzar y mantener.

- Las industrias maduras están compuestas por pocas compañías cuyas actividades son tan interdependientes que el éxito de la estrategia de una de ellas depende de las respuestas de sus rivales.
- Las principales estrategias que adoptan las compañías de industrias maduras para disuadir la entrada son la de proliferación de productos, la de rebajas de precios y la de mantener un exceso de capacidad.
- Las principales estrategias que aplican las compañías para administrar la rivalidad en las industrias maduras son el señalamiento de precios, el liderazgo en precios, la competencia no relacionada con precios y el control de la capacidad.
- La teoría de juegos postula varios principios: mirar hacia delante y razonar hacia atrás, conocer al rival, encintrar la estrategia dominante, recordar que dicha estrategia conforma la estructura de rendimientos del juego y usar la estrategia para cambiar dicha estructura de modo que aumente la rentabilidad de la estrategia dominante.
- En las industrias en declive, en las que la demanda del mercado se niveló o está en descenso, las compañías deben adaptar sus estrategias de precio y de otras clases al nuevo entorno competitivo. También necesitan administrar la capacidad de la industria para impedir la aparición del problema de expansión de la capacidad.
- Hay cuatro estrategias principales que una compañía puede usar cuando la demanda cae: liderazgo, nicho, cosecha y desinversión. La opción está determinada por la gravedad de la caída de la industria y por las fortalezas de la compañía en relación con las burbujas de demanda que quedan.

Preguntas de análisis

- ¿Por qué hay industrias fragmentadas? ¿Cuáles son las maneras principales en que las compañías pueden consolidar una industria fragmentada?
- ¿Cuáles son los principales problemas que surgen cuando se desea mantener una ventaja competitiva en entornos industriales embrionarios y de crecimiento? ¿Cuáles son los peligros de ser líder?
- Al administrar el crecimiento a lo largo del ciclo de vida, ¿qué estrategias de inversión deben implantar a) los diferenciadores en una fuerte posición competitiva y b) los diferenciadores en una posición competitiva débil?
- Explique la forma en que las compañías pueden recurrir a a) la diferenciación de productos y b) el control de la capacidad para manejar las rivalidades y aumentar la rentabilidad de una industria.
- ¿Qué conocimientos ofrece la teoría de juegos a a) una pizzería pequeña que opera en un concurrido mercado universitario y b) un fabricante de detergentes que quiere llevar productos nuevos a mercados establecidos?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Cómo mantener picante la salsa

El grupo debe dividirse en equipos de tres a cinco personas y comentar la siguiente situación. Antes se debe nombrar a un miembro de cada equipo como el vocero que va a comunicar sus resultados a la clase. Ustedes son los administradores de una compañía pionera en una nueva clase de salsa picante para pollo que ha hecho su entrada triunfal en el mercado. El atractivo diferencial de la salsa se basa en una combinación exclusiva de especias y un empaque que les ha permitido cobrar un sobreprecio. En los últimos tres años su salsa picante ha alcanzado reputación nacional y ahora las principales compañías de alimentos, como Kraft y Nabisco, al ver el potencial de este segmento del mercado, comienzan a introducir sus propias salsas picantes que imitan su producto.

- Describan su modelo de negocios y las estrategias que persiguen.

- Escriban el entorno industrial en el que compiten.
- ¿Qué estrategias competitivas adoptarían para fortalecer su modelo de negocios en este ambiente?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 6

Escoja una compañía o grupo de compañías de un entorno industrial y explique cómo ha(n) adoptado una estrategia competitiva para proteger o mejorar su estrategia de negocios.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 6

En esta parte del proyecto se considera la forma en que las condiciones del entorno industrial afectan el éxito del modelo de negocios y las estrategias de su compañía. Con la información que tiene a su disposición, realice las tareas y responda las preguntas que se le presentan:

1. ¿En qué entorno industrial (por ejemplo, embrionario, maduro) opera su compañía? Use la información del módulo 2 de la Práctica de administración estratégica para responder la pregunta.
2. Analice la forma en que su compañía ha tratado de desarrollar estrategias para proteger y fortalecer su modelo de negocios. Por ejemplo, si opera en una industria embrionaria, ¿cómo ha tratado de aumentar su ventaja competitiva al paso del tiempo? Si opera en una industria madura, comente cómo ha tratado de manejar la competencia.
3. ¿Qué nuevas estrategias aconsejaría que siguiera su compañía para aumentar su ventaja competitiva? Por ejemplo, ¿cómo debe tratar de diferenciar sus productos en el futuro o rebajar su estructura de costos?
4. Con base en este análisis, ¿cree usted que su compañía será capaz de mantener su ventaja competitiva en el futuro? ¿Por qué sí o por qué no?

EJERCICIO DE ÉTICA

Beverly respondió al teléfono en su oficina y escuchó en la línea a un ejecutivo de Grey Industries.

—Señora Jones —agregó él después de las presentaciones—, sería un gran honor que aceptara participar en nuestro comité corporativo.

Luego de recopilar información, Beverly aceptó. Como presidenta del Museo de Historia Natural, una organización sin fines de lucro ubicado en Denver, Colorado, estaba acostumbrada a estas solicitudes. En realidad, en ese momento era integrante de otros dos comités.

Un mes después, Grey Industries donó medio millón de dólares al museo. Beverly, a nombre del museo, había recibido grandes donaciones de otras empresas en cuyos comités participaba. Aunque sabía que era bueno para el museo, se preguntó si las compañías simplemente fueron generosas o tenían motivos adicionales. Había conseguido mantenerse

imparcial y trabajar con objetividad a pesar de tales donaciones, pero sabía que otros presidentes y directores de organizaciones sin fines de lucro no lo habían hecho y habían tomado decisiones basadas de las promesas de donativos. Ella sabía que el mercado accionario Nasdaq recomendaba a las empresas poner límites a sus donaciones a organizaciones sin fines de lucro si los presidentes y directores de estas organizaciones participaban en sus comités, pero las reglas de la empresa todavía estaban por aplicarse. Beverly pensó que este movimiento sería inteligente por parte de las corporaciones y ayudaría a los integrantes de los comités.

Para complicar las cosas, tenía ciertas reservas acerca del modo en que Grey Industries realizaba negocios. El modelo de negocios de la compañía no había sido actualizado en años y la competencia comenzaba a tomar el control. A pesar de los problemas obvios, Grey Industries confiaba en sus administradores de nivel superior: personas que habían estado con la compañía desde el principio, pero que parecían incapaces de implantar los cambios necesarios para mantener en funcionamiento a la empresa. Después de aceptar la donación, Beverly tenía que tomar una decisión difícil. ¿Debía renunciar al comité? ¿O debía confiar en su instinto e insistir para que Grey Industries reemplazara a los administradores de inmediato o asumir el riesgo de perder ante la competencia?

1. Defina los dilemas éticos que se presentan en este caso.
2. ¿Cree que los presidentes y directores de organizaciones sin fines de lucro pueden seguir siendo objetivos a pesar de las promesas de donaciones grandes?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que las corporaciones ofrezcan donaciones a las organizaciones sin fines de lucro?
4. ¿Cómo cree que Beverly debe abordar la situación? ¿Por qué?

CASO FINAL

El método ganador de Nike

Bill Bowerman, ex entrenador de pista de la Universidad de Oregon, y Phil Knight, empresario en busca de un negocio rentable, fundaron hace treinta años Nike, cuyas oficinas principales se encuentran en Beaverton, Oregon. El objetivo

de Bowerman era realizar su sueño de producir una suela de zapato deportivo que mejorara la tracción y velocidad de los corredores. Un día, mientras estudiaba la waflera de su casa, se le ocurrió la idea de la “suela de waffle” de Nike. Bower-

man y Knight hicieron el zapato y empezaron a venderlo en la cajuela de sus autos en competencias de pista. A partir de este pequeño inicio, Nike se ha convertido en una compañía que vendió en 2004 más de 12 000 millones de dólares en zapatos tenis en las industrias de ropa y calzado deportivo, cuyo valor es de 35 000 millones de dólares.²⁸

El sorprendente crecimiento de Nike se debió a su modelo de negocios, que siempre se ha basado en dos estrategias funcionales originales: introducir innovaciones de vanguardia al calzado atlético y después publicitar las cualidades de éste a través de una dramática mercadotecnia de “guerrilla”. La mercadotecnia de Nike está diseñada para convencer a los clientes de que su calzado no sólo es superior, sino que también implica un estatus de alta moda y una parte necesaria de un estilo de vida basado en intereses deportivos y atléticos. En 1987 la empresa dio un paso decisivo cuando aumentó su presupuesto de mercadotecnia de 8 a 48 millones de dólares para convencer a los clientes de que su calzado era el mejor. Una parte importante de este presupuesto de publicidad se destinó a invertir millones de dólares para que celebridades como Michael Jordan usaran y apoyaran sus productos. La compañía aplicó esta estrategia constantemente: en 2003 firmó un contrato de promoción de 90 millones de dólares con la estrella del baloncesto, LeBron James y muchas otras de su mismo nivel, como Tiger Woods y Serena Williams, que ya formaban parte del círculo encantado.

Es evidente que la estrategia de Nike de destacar la cualidad única de su producto rindió frutos; su participación de mercado subió en forma vertiginosa y en 1998 sus ingresos llegaron a los 9 600 millones de dólares. Sin embargo, 1998 también fue un momento decisivo, ya que en ese año empezaron a caer sus ventas. Sus Air Jordan de 200 dólares ya no se vendían como antes y el inventario empezó a acumularse en tiendas y bodegas. De pronto parecía mucho más difícil diseñar calzado nuevo que los clientes percibieran considerablemente mejores. En realidad, el sorprendente crecimiento de ventas de Nike redujo su rentabilidad porque de alguna manera había perdido el control de su modelo de negocios. Phil Knight, que ya había renunciado a su puesto directivo, se vio obligado a retomar la batuta y sacar a la compañía de los problemas. Contrató a un equipo de administradores de alta gerencia talentosos de compañías líderes de productos para el consumidor para que le ayudaran a mejorar el modelo de negocios de Nike. El resultado fue que la empresa cambió de cierta manera fundamental su modelo de negocios.

En el pasado, Nike evitó deportes como golf, fútbol, patinaje, etc., y concentró sus esfuerzos en hacer calzado para los mercados de pista y baloncesto con el fin de fortalecer su participación en este ámbito. Sin embargo, cuando sus ventas empezaron a bajar, se percató de que recurrir a la mercadotecnia para incrementar las ventas en determinado segmento

del mercado sólo aumenta las ventas así como las utilidades en dicho segmento; la empresa tenía que empezar a vender más modelos de calzado a más segmentos del mercado del calzado deportivo. En consecuencia, aprovechó sus competencias de diseño y comercialización y empezó a poner en práctica esta idea. Por ejemplo, lanzó una línea de zapatos para fútbol y al paso del tiempo perfeccionó su diseño; para 2004 había ganado la mayor participación del mercado de fútbol a su archirrival, Adidas.²⁹ Además, en 2004 lanzó su calzado Total 90 III, destinado a los millones de futbolistas casuales de todo el mundo que quieren zapatos con los cuales nada más jugar. Una vez más, las intensas campañas de comercialización de Nike se dirigieron a conseguir que su calzado se convirtiera en parte del “estilo de vida del fútbol”, para convencer a los clientes de que las zapatillas tradicionales no sirven porque los zapatos especiales son más esbeltos y se ajustan más cómodamente al pie.³⁰

Para sacar ventaja de sus competencias de diseño y comercialización, Nike decidió entrar en nuevos segmentos de mercado, para lo cual compró otras zapaterías que ofrecían calzado que ampliaba o completaba sus líneas de productos. Por ejemplo, compró Converse, fabricante de tenis en estilo retro, Gurley International, que hace patinetas, y Bauer, que hace patines en línea y para hockey; por último adquirió Official Starter, concesionaria de calzado y ropa deportiva entre cuyas marcas se cuentan Shaq, de precio bajo. Converse aprovechó las competencias internas de Nike, lo que se tradujo en notables aumentos en las ventas de sus tenis y, por consiguiente, en una aportación significativa a la rentabilidad de la empresa.³¹

Nike ingresó en otro segmento del mercado cuando compró Cole Haan, fabricante de calzado elegante, en la década de 1980. Ahora estudia otras posibles adquisiciones. Decidió entrar en el mercado de la ropa deportiva para aplicar ahí sus capacidades, de modo que en 2004 sus ventas eran de más de 1000 millones de dólares. Al realizar todos estos cambios a su modelo de negocios, Nike encontró los medios para invertir su capital en nuevos productos, con los cuales poder aumentar su participación de mercado y rentabilidad. Su nuevo enfoque en el desarrollo de productos nuevos y mejorados para nuevos segmentos de mercado funciona. El ROIC de Nike subió de 14% en 2000 a 24% en 2006, y obtiene utilidades de más de 1 000 millones de dólares.

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Qué modelo de negocios y estrategias aplica Nike?
2. ¿Cómo cambió el modelo de negocios de Nike la naturaleza de la competencia en la industria?
3. ¿Qué nuevas estrategias han surgido en la industria del calzado como resultado de lo anterior?

Estrategia y tecnología

CASO INTRODUCTORIO

La guerra de formatos: Blu-ray contra HD-DVD

En este momento tiene lugar una guerra de formatos en la industria de la electrónica entre dos versiones de la siguiente generación de reproductores DVD de alta definición. Por un lado está Sony con su formato Blu-ray; por el otro Toshiba, que defiende el formato rival HD-DVD. Ambos formatos de alta definición ofrecen una mejora impresionante en calidad de imagen y sonido sobre la tecnología DVD establecida y están diseñados para funcionar con los televisores de alta definición. Aunque cada nuevo formato reproducirá DVD antiguos, ambos estándares son incompatibles entre sí. Los reproductores Blu-ray no aceptan DVD con el formato HD-DVD y viceversa.

En el pasado han ocurrido muchas guerras de formatos similares. VHS contra Betamax en el mercado de reproductoras de cintas de video y Windows contra Macintosh en los sistemas operativos de computadoras personales son ejemplos clásicos. De acuerdo con la historia, en una guerra de formatos “el ganador se lo lleva todo” y el perdedor se conforma con un nicho (como ocurrió con el sistema operativo Macintosh, de Apple) o abandona el mercado por completo (como ocurrió con el formato Betamax de Sony). Es un juego con apuestas altas.

Tanto Sony como Toshiba se han esforzado por asegurar que sus formatos coincidan una ventaja inicial y las ventas. La idea es que después esto aumente el suministro de discos preformateados diseñados para ejecutarse en un formato o en otro, lo cual generaría un aumento adicional en las ventas del formato una participación más grande en el mercado y, por lo tanto, su eventual dominio. Una estrategia fundamental de ambas compañías ha sido coordinarse con los estudios de películas y conseguir que se comprometan a emitir discos basados en su formato.

Al principio parecía que Sony tenía la ventaja inicial. Antes que la tecnología fuera lanzada al mercado, Columbia Pictures y MGM (ambas propiedad de Sony), junto con Disney y Fox Studios, se comprometieron exclusivamente con Blu-ray. A fines de 2005, otros estudios que al principio se habían comprometido exclusivamente con HD-DVD, como Warner Brothers y Paramount, indicaron que también apoyarían a Blu-ray. Warner y Paramount mencionaron el ímpetu de Blu-ray con los otros estudios y sus firmes mecanismos de protección de los derechos de autor. Esto dejó a Universal Studios comprometida exclusivamente con HD-DVD.

Para reforzar su acción, Sony anunció que incorporaría tecnología Blu-ray en la siguiente generación de su consola de videojuegos P3 y en su línea de computadoras personales Vaio. Hewlett-Packard y Dell Computer indicaron también que apoyarían el formato Blu-ray. Sony incluso concedió licencias a varias empresas de artículos electrónicos, entre ellas Samsung, en un intento de aumentar la cantidad de reproductores Blu-ray en las tiendas.

En ese momento las cosas comenzaron a salir mal para Sony. Tuvo que retrasar un año la presentación de su consola de videojuegos P3 debido a problemas de ingeniería, lo cual debilitó en

alguna medida el ímpetu de Blu-ray. Microsoft aprovechó este tropiezo y anunció que vendería un reproductor HD-DVD que funcionaría con su consola de videojuegos, Xbox 360. A mediados de 2006, los primeros reproductores para Blu-ray y HD-DVD llegaron al mercado; los Blu-ray eran más costosos, hasta el doble del precio de los reproductores para HD-DVD. Según Toshiba, resulta más barato fabricar reproductores y discos HD-DVD, aunque Sony rebate esta afirmación. Para complicar las cosas, uno de los primeros reproductores Blu-ray, fabricado por Samsung, concesionario de Sony, fue vendi-

do con un microcircuito defectuoso que estropeaba su calidad de imagen.

A fines de 2006 algunas empresas comenzaban a compensar sus apuestas. Hewlett-Packard revirtió su posición inicial y dijo que apoyaría ambos estándares. ¿Quién ganará esta guerra? Es muy pronto para saberlo. Sin embargo, una posibilidad es que ningún formato gane. Frente a dos formatos incompatibles, los consumidores pueden hacer lo mismo que en el pasado: esperar. Y sin el dinero de los consumidores para impulsar la adopción de un formato sobre el otro, el mercado puede perder fuerza.¹

GENERALIDADES

La guerra de formatos que se libra en la industria electrónica entre dos versiones incompatibles de la siguiente generación de DVD de alta definición es típica de la naturaleza competitiva de esta industria (consulte el Caso introductorio). En este capítulo se estudia la naturaleza de la competencia y la estrategia que se aplica en las industrias de alta tecnología. La **tecnología** se refiere al conjunto de conocimientos científicos que se utilizan para producir bienes o servicios. Las **industrias de alta tecnología** son aquellas en las cuales el conocimiento científico fundamental que utilizan las compañías en la industria avanza rápidamente y, por consiguiente, también lo hacen los atributos de los productos y los servicios que resultan de su aplicación. A menudo se piensa que la industria de las computadoras es el ejemplo esencial de la industria de alta tecnología. Otros sectores a menudo considerados como de alta tecnología son las telecomunicaciones, en las que las nuevas tecnologías basadas en sistemas inalámbricos e internet han proliferado en años recientes; la electrónica para el consumidor, en la cual la tecnología digital es la base de productos como reproductoras de DVD de alta definición, terminales de videojuegos y cámaras digitales, avanza rápidamente; la industria farmacéutica, en la cual las nuevas tecnologías basadas en la biología celular, la recombinación del ADN y los genomas han revolucionado el proceso de descubrimiento de medicinas; la generación de energía, en donde las nuevas tecnologías basadas en células de combustible y la cogeneración pueden cambiar la economía de la industria, y la aeroespacial, en la cual la combinación de nuevos materiales compuestos, la electrónica y motores de reacción más eficientes pueden dar origen a una nueva era de aviones muy eficientes, como el Boeing 787.

Este capítulo se enfoca en las industrias de alta tecnología por varias razones. En primer lugar, la tecnología absorbe una participación cada vez mayor de la actividad económica. Las estimaciones sugieren que las industrias de la tecnología de la información dan cuenta de 12 a 15% de la actividad económica en Estados Unidos.² En realidad, esta cifra subestima el verdadero efecto de la tecnología sobre la economía, debido a que pasa por alto las otras áreas de alta tecnología que se acaban de mencionar. Además, a medida que avanza el conocimiento, muchas industrias de baja tecnología se esfuerzan por superar sus niveles tecnológicos. Por ejemplo, el desarrollo de la biotecnología y la ingeniería genética transformaron la producción del maíz para siembra, considerada desde hace largo tiempo como un negocio de baja tecnología, en un negocio de tecnología de punta. La venta al menudeo solía ser considerada un negocio de baja tecnología, pero el cambio a la venta en línea, impulsada por empresas como Amazon, ha modificado este panorama. Además, los

productos de alta tecnología se abren paso hacia una amplia gama de negocios; hoy, una Ford Explorer contiene más poder de computación que las computadoras de alta capacidad que se utilizaron en el programa espacial Apolo, y la ventaja competitiva de tiendas físicas, como Wal-Mart, se basa en la utilización de tecnología de la información. El círculo de industrias de alta tecnología es muy grande y se encuentra en rápida expansión, e incluso en industrias que no se consideran de alta tecnología, ésta ha comenzado a revolucionar ciertos aspectos del producto o del sistema de producción.

A pesar de que las industrias de alta tecnología pueden fabricar productos muy diferentes, cuando se trata de desarrollar un modelo y estrategias de negocios que permitan lograr una ventaja competitiva, una rentabilidad superior y acelerar el crecimiento de las utilidades, a menudo se enfrentan a una situación similar. Este capítulo examina las características competitivas que se encuentran en muchas industrias de alta tecnología y las clases de estrategias que deben adoptar las compañías para crear modelos de negocios que les permitan lograr una rentabilidad superior y un crecimiento acelerado de las utilidades.

Cuando usted haya terminado este capítulo, comprenderá la naturaleza de la competencia en las industrias de alta tecnología y de las estrategias que pueden aplicar las compañías para tener éxito en esos sectores.

Estándares técnicos y guerras de formatos

Especialmente en las industrias de alta tecnología, la propiedad de **estándares técnicos**, que no son otra cosa que una serie de especificaciones técnicas a las cuales se apegan los productores cuando fabrican el producto o uno de sus componentes, puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.³ Realmente, la fuente de diferenciación del producto se basa en el estándar técnico. A menudo, sólo un estándar llegará a dominar el mercado, de manera que muchas guerras en las industrias de alta tecnología giran alrededor de las compañías que compiten para determinar el estándar.

Las pugnas para determinar y controlar los estándares técnicos en un mercado se conocen como **guerras de formato**, batallas que, en esencia, se libran para controlar la fuente de diferenciación y, por consiguiente, el valor que dicha diferenciación puede crear para el cliente. Debido a que los productos diferenciados a menudo tienen precios mayores y su desarrollo es costoso, lo que está en juego en el aspecto competitivo es enorme. La rentabilidad y la supervivencia misma de una compañía pueden depender del resultado de estas refriegas. Por ejemplo, la secuela de la guerra que se ha entablado por el establecimiento y la propiedad del estándar para los DVD de alta definición ayudará a determinar cuáles compañías serán las líderes durante los años venideros en ese mercado (vea el Caso introductorio).

● Ejemplos de estándares

Un ejemplo familiar de un estándar es la disposición del teclado de una computadora. No importa cuál compre usted, las letras se encuentran todas en el mismo patrón.⁴ La razón es bastante obvia. Imagine si cada fabricante de computadoras cambiara la forma en la cual están dispuestas las teclas: si algunos empezaran con QWERTY en el renglón superior de las letras (que es el formato que se utiliza y se conoce con ese nombre), algunas con YUHGGFD y otras con ACFRDS. Si usted aprendió a mecanografiar en un teclado, sería irritante y le llevaría mucho tiempo tener que reaprender en una disposición YUHGGFD. El formato estándar (QWERTY) hace que a las personas les resulte fácil cambiar de una computadora a otra debido a que el medio de entrada, el teclado, está determinado en una forma estándar.

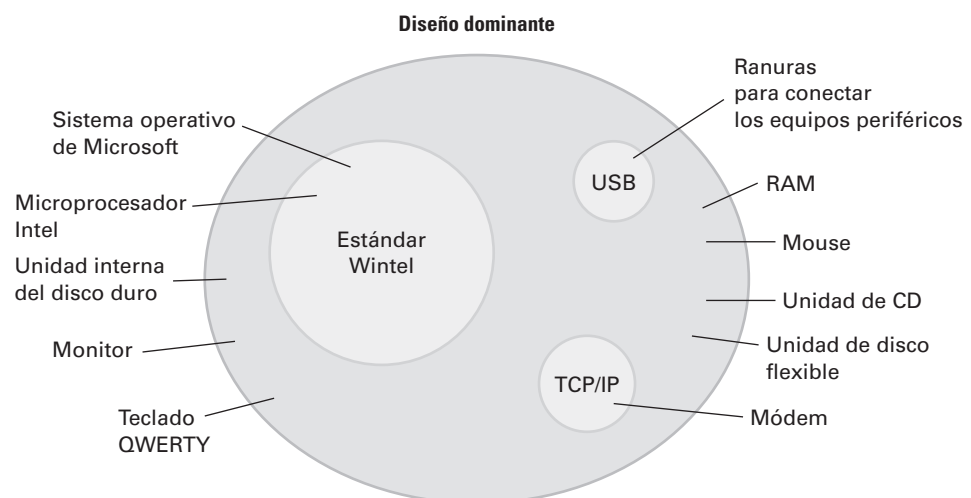
Otro ejemplo de un estándar técnico concierne a las dimensiones de los contenedores que se utilizan para enviar bienes en camiones, vagones de ferrocarril y barcos: todos tienen las mismas dimensiones básicas, la misma altura y el mismo largo y ancho y todos utilizan

los mismos mecanismos de sujeción para mantenerlos sobre una superficie y sujetarlos uno contra otro. El hecho de tener un estándar asegura que los contenedores se pueden mover fácilmente de un modo de transporte a otro, de camiones a vagones de ferrocarril, a barcos y de nuevo a vagones de ferrocarril. Si los contenedores carecieran de dimensiones así como de mecanismos de sujeción estándar, sería muy complicado enviar los contenedores por todo el mundo. Los fletadores tendrían que asegurarse de tener la clase adecuada de contenedor para poderlo enviar por barco, camión o ferrocarril designados para transportar un cierto tipo de contenedor alrededor del mundo, algo que, en realidad, sería muy complicado.

Por último, considere la computadora personal. La mayoría comparte una serie común de características: un microprocesador Intel o compatible con Intel, memoria de acceso aleatorio (RAM), un sistema operativo de Microsoft, una unidad interna de disco duro, una unidad de disco flexible, una unidad de CD, un teclado, un monitor, un mouse, un módem, entre otros. A esta serie de características se le llama el diseño dominante en computadoras personales (un **diseño dominante** se refiere a una serie común de funciones o características de diseño). Incluidos en este diseño hay varios estándares técnicos (vea la figura 7.1). Por ejemplo, está el estándar técnico Wintel, basado en un microprocesador Intel y el sistema operativo Microsoft. Microsoft e Intel son los propietarios de ese estándar, que es básico para las computadoras personales. Los desarrolladores de aplicaciones de programas de cómputo, partes componentes y equipo periférico, tal como impresoras, se apegan a este estándar cuando desarrollan sus propios productos, debido a que ello garantiza que sus productos funcionarán bien con una computadora personal basada en el estándar Wintel. Otro estándar técnico para conectar el equipo periférico a la PC es el Universal Serial Bus (o USB), establecido por un consejo de determinación de estándares de la industria. No tiene propietario; el estándar es del dominio público. Un tercer estándar técnico es el de comunicación entre una PC e internet por medio de un módem. Conocido como TCP/IP, este estándar también fue determinado por una asociación de la industria y es del dominio público. Por consiguiente, lo mismo que con muchos otros productos, la PC en realidad se basa en varios estándares técnicos. También es importante observar que cuando una compañía es propietaria de un estándar, como en el caso de Microsoft e Intel con el estándar Wintel, dicho carácter puede ser una fuente de ventaja competitiva y de un elevado nivel de rentabilidad.

FIGURA 7.1

Estándares técnicos de las computadoras personales



- **Beneficios de los estándares** Los estándares surgen debido a que hay muchos beneficios económicos asociados con ellos. En primer lugar, el hecho de contar con un estándar técnico ayuda a garantizar la *compatibilidad* entre los productos y sus complementos, es decir, otros productos que se utilizan con ellos. Por ejemplo, los contenedores se emplean con vagones de ferrocarril, camiones y barcos, y las PC con aplicaciones de programas de cómputo. La compatibilidad tiene el beneficio económico tangible de reducir los costos asociados con el hecho de asegurarse de que los productos funcionen bien unos con otros.

En segundo lugar, el hecho de contar con un estándar ayuda a *reducir la confusión* en la mente de los consumidores. Hace algunos años las compañías de electrónica para el consumidor competían unas con otras para producir y vender la primera generación de reproductoras de DVD y defendían diferentes variantes de la tecnología básica de estos aparatos, diferentes estándares que eran incompatibles unos con otros; un disco de DVD diseñado para funcionar en un reproductor fabricado por Toshiba no funcionaba en un reproductor fabricado por Sony y viceversa. Las compañías temían que la venta de esas versiones incompatibles de la misma tecnología traerían confusión en la mente de los consumidores, que no sabrían qué versión deberían comprar y que tal vez decidieran esperar hasta ver cuál tecnología dominaría el mercado en última instancia. Debido a la falta de demanda, la tecnología tal vez no atraería al mercado y no tendría éxito. Para evitar esta posibilidad, los desarrolladores del equipo de DVD establecieron un organismo de determinación de estándares para la industria, el Foro DVD, que estableció un estándar técnico común para las grabadoras de DVD y los discos al cual se apegaron todas las compañías. El resultado fue que cuando se introdujeron las DVD, había un estándar común y ninguna confusión en la mente de los consumidores. Este acuerdo ayudó a fomentar la demanda de reproductoras de DVD y las hizo una de las tecnologías de mayor venta de finales de la década de 1990 y principios de la década de 2000. Sin embargo, hasta ahora el Foro DVD no ha podido convenir en un estándar común para los DVD de alta definición (vea el Caso introductorio).

En tercer lugar, la aparición de un estándar puede ayudar a reducir los costos de producción. Una vez que surge un estándar, es posible fabricar en forma masiva los productos basados en el diseño de ese estándar, lo cual permite que los fabricantes obtengan considerables economías de escala y reduzcan sus estructuras de costo. El hecho de que haya un estándar central para las PC (el Wintel), significa que las partes componentes de una PC se pueden producir en forma masiva. Por ejemplo, un fabricante de sistemas internos de disco duro puede fabricar en masa unidades para las PC de Wintel y de esa manera obtener considerables economías de escala. Si hubiera varios estándares en competencia e incompatibles, cada uno de los cuales requiriera un tipo único de unidad de disco duro, las corridas de producción de las unidades de disco duro serían menores, los costos por unidad más elevados y el costo de las PC aumentaría.

En cuarto lugar, el surgimiento de estándares puede ayudar a reducir los riesgos asociados con el suministro de productos complementarios y, por consiguiente, incrementar el surtido de esos complementos. Considere el riesgo asociado con la escritura de los programas de cómputo que corren en las computadoras personales. Ésta es una propuesta arriesgada que requiere la inversión de considerables sumas de dinero para el desarrollo de los programas antes de que se venda una sola unidad. Imagínese lo que ocurriría si hubiera diez diferentes sistemas de operación en uso para las PC, cada una con sólo 10% del mercado, en vez de la situación actual, en la que 95% de las PC del mundo se apega al estándar Wintel. Los desarrolladores de programas se enfrentarían a la necesidad de escribir diez versiones diferentes de la misma aplicación, cada una para un segmento mucho más pequeño del mercado. Esta perspectiva cambiaría la economía del desarrollo del programa, incrementaría sus riesgos y reduciría la rentabilidad potencial. Además, debido a su estructura de costos más elevada y a menos economías de escala, se incrementaría el precio de los programas.

De manera que, aun cuando muchas personas se quejan de las consecuencias del casi monopolio de Microsoft sobre los sistemas operativos de las PC, dicho monopolio tiene por

lo menos un buen efecto: reduce considerablemente los riesgos a los que se enfrentan los fabricantes de productos complementarios así como los costos de esos productos. De hecho, los estándares permitieron obtener ventajas tanto de costo bajo como de diferenciación para las compañías y pueden ayudar a aumentar el nivel de rentabilidad de la industria.

- **Establecimiento de estándares**

En la industria, los estándares surgen en tres formas principales. En primer lugar, una vez que reconocen los beneficios de la fijación de un estándar, las compañías que operan en un sector podrían tratar de obtener la aprobación del gobierno para imponer un estándar en él. En Estados Unidos, por ejemplo, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés), después de detalladas discusiones con las difusoras y las compañías de electrónica para el consumidor, ha impuesto un solo estándar técnico para las transmisiones de televisión digital (DTV, por sus siglas en inglés) y han exigido a las difusoras que instalen capacidades para transmitir señales digitales basadas en ese estándar antes de 2006. La FCC tomó esta medida debido a que creía que sin una acción del gobierno para fijar el estándar, el despliegue de la DTV sería muy lento. Con un estándar fijado por el gobierno, las compañías de electrónica para el consumidor pueden tener una mayor confianza en que surgirá un mercado, lo cual las debe alentar para que desarrollen productos para la DTV.

En segundo, los estándares técnicos a menudo se fijan mediante la cooperación entre los negocios, sin la ayuda del gobierno, con frecuencia por medio del foro de una industria, como el Foro DVD. Las compañías cooperan de esta manera cuando deciden que la competencia entre ellas para crear un estándar podría ser nociva, debido a la incertidumbre que eso crearía en la mente de los consumidores.

Cuando el gobierno o una cámara industrial fijan los estándares, éstos se vuelven del **dominio público**, lo que significa que cualquier compañía puede incorporar libremente en sus productos el conocimiento y la tecnología en los cuales se basa el estándar. Por ejemplo, nadie es propietario del formato QWERTY y, por consiguiente, ninguna compañía puede obtener una utilidad directa de él. De manera similar, el lenguaje que subyace en la presentación de texto y gráficos en la red (*hypertext markup language*, HTML) es del dominio público, lo que implica que cualquiera lo puede utilizar sin costo alguno. Sucede lo mismo en el caso del TCP/IP, el estándar de comunicaciones que se utiliza para la transmisión de datos por internet.

Sin embargo, a menudo el estándar de la industria se selecciona competitivamente mediante los patrones de compra de los clientes, es decir, con base en la demanda del mercado. En este caso, la estrategia y el modelo de negocios que ha desarrollado una compañía para promover su estándar tecnológico son de importancia crítica, debido a que la propiedad de un estándar de la industria protegido de la imitación por medio de patentes y derechos de autor es un activo invaluable, una fuente de ventaja competitiva continua y de una rentabilidad superior. Microsoft e Intel, por ejemplo, le deben la propiedad de su ventaja competitiva a las guerras de formatos que existen entre dos o más compañías que compiten para lograr que se adopten sus diseños como el estándar de la industria. Las guerras de formatos son comunes en las industrias de alta tecnología debido a la importancia de lo que está en juego. El estándar Wintel se convirtió en el dominante para las PC sólo después de que Microsoft e Intel ganaron las guerras de formatos contra el sistema patentado de Apple Computer y más adelante contra el sistema operativo OS/2 de IBM. Actualmente, Microsoft y Real Networks compiten frente a frente en una guerra de formatos para establecer tecnologías rivales, Windows Media Player y RealPlayer, como el estándar para modernizar la tecnología de audio y video en la red. En el Caso introductorio se explica cómo Sony y Toshiba han entablado una guerra de formatos mientras tratan de lograr que sus respectivas tecnologías se establezcan como el estándar para los DVD de alta definición.

- **Efectos de las redes, retroalimentación positiva y exclusión**

Cada vez es más evidente que cuando los estándares se fijan mediante la competencia entre compañías que promueven diferentes formatos, los efectos de red son un factor determinante de la forma en la cual se fijan los estándares.⁵ Los **efectos de red** surgen en industrias en las cuales el tamaño de la “red” de productos complementarios es un factor determinante

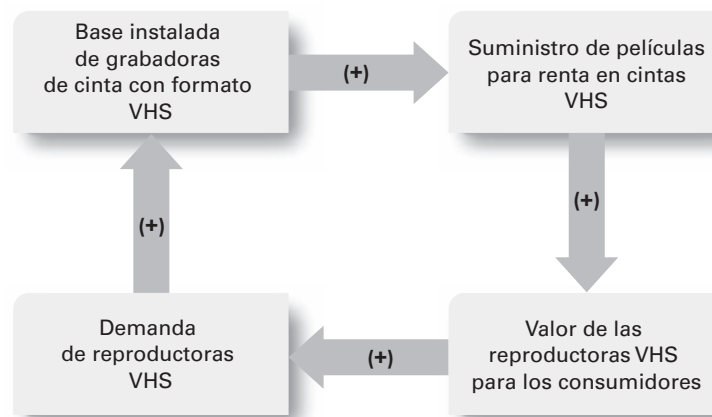
de la demanda del producto de una industria. Por ejemplo, la demanda de automóviles a principios del siglo xx fue una función creciente de la red de carreteras pavimentadas y gasolineras. De manera similar, la demanda de teléfonos es una función creciente de la cantidad de otros números a donde es posible llamar con ese teléfono, es decir, del tamaño de la red telefónica (la red telefónica es el producto complementario). Cuando se introdujo el primer servicio telefónico en la ciudad de Nueva York, sólo había 100 números a los que se podía llamar. La red era muy pequeña debido al número limitado de cables y conmutadores de teléfono, lo que hacía que este aparato fuera una pieza de equipo relativamente inútil. A medida que se incrementaba el número de personas que tenían teléfonos, y que se expandía la red de cables y conmutadores, se acrecentó el valor de una conexión telefónica. Este hecho condujo a un aumento de la demanda de líneas, lo que elevó todavía más el valor de tener un teléfono, con lo cual se estableció un círculo de retroalimentación positiva. Este mismo tipo de círculo de retroalimentación positiva opera actualmente en internet.

Para comprender por qué son importantes los efectos de red en la fijación de estándares, considere el ejemplo clásico de una guerra de formatos: la lucha entre Sony y Matsushita para establecer su respectiva tecnología para grabadoras de cintas de video en casetes (VCR, por sus siglas en inglés) como el estándar del mercado. Sony fue la primera en lanzar su tecnología BetaMax, seguida por Matsushita con su tecnología VHS. Ambas compañías vendían grabadoras-reproductoras de cintas de video y los estudios cinematográficos produjeron películas previamente grabadas en cintas para rentarlas a los consumidores. Al principio, todas las cintas se producían en el formato Betamax que podía verse en la máquina de Sony, empresa que no licenció su tecnología y prefirió fabricar por sí misma todas las reproductoras-grabadoras. Cuando Matsushita ingresó al mercado, comprendió que para lograr que sus grabadoras de formato VHS fueran valiosas para los consumidores, debería alentar a los estudios cinematográficos para que produjeran películas para renta en cintas VHS. La única forma de hacerlo, razonaron los gerentes de Matsushita, era incrementar la base instalada de reproductoras VHS tan rápidamente como fuera posible. Creían que mientras mayor fuera ésta, mayor sería el incentivo para que los estudios cinematográficos produjeran películas para renta en cintas con formato VHS. Imaginaban que mientras más cintas VHS pregrabadas estuvieran disponibles para su renta, mayor sería el valor de una reproductora VHS para los consumidores y, por consiguiente, mayor sería su demanda (vea la figura 7.2). Matsushita quería explotar un círculo de retroalimentación positiva.

Para lograrlo, Matsushita aplicó una estrategia de acuerdo con la cual permitía que cualquier compañía de electrónica para el consumidor fabricara sus reproductoras con el formato VHS mediante una licencia. La estrategia dio resultado. Un gran número de com-

FIGURA 7.2

Retroalimentación positiva en el mercado de las grabadoras de cintas de video



pañías firmaron para fabricar reproductoras VHS y muy pronto en las tiendas había más cantidad de ellas disponibles para su compra que reproductoras Betamax. A medida que las ventas empezaron a aumentar, los estudios cinematográficos produjeron más películas para renta en el formato VHS, lo cual, a su vez, aumentó la demanda. Era obvio para cualquiera que entrara en una tienda de renta de videos que cada vez era mayor el número de cintas VHS disponibles. Esta situación sirvió para reforzar el círculo de retroalimentación positiva, que, por último, expulsó a la tecnología Betamax del mercado. La diferencia decisiva entre las dos compañías fue la estrategia: Matsushita aplicó una estrategia de conceder licencias y Sony no lo hizo. Como resultado, la tecnología VHS de Matsushita se convirtió en el estándar para las VCR, mientras que la tecnología Betamax, de Sony, fue excluida.

El principio general que surge de este ejemplo es que cuando dos o más compañías compiten entre sí para lograr que su tecnología se adopte como el estándar en una industria, y cuando los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva son importantes, gana la guerra de formatos aquella cuya estrategia haya explotado mejor los círculos de retroalimentación positiva. Resulta que el anterior es un principio estratégico muy importante en muchas industrias de alta tecnología, en particular en las herramientas y los programas de computación, las telecomunicaciones y la electrónica para el consumidor. Microsoft se encuentra en donde está actualmente debido a que explotó un círculo de retroalimentación positiva. Lo mismo hizo Dolby (vea Estrategia en acción 7.1).

Una consecuencia importante del proceso de retroalimentación positiva es que, a medida que los consumidores se deciden por un estándar, las compañías que promueven otros estándares pueden ser **expulsadas** del mercado cuando los consumidores no están dispuestos a pagar los costos del cambio necesario para abandonar el estándar establecido y adoptar el nuevo. En este contexto, los **costos del cambio** son el precio que los consumidores deben pagar para cambiar un producto basado en un estándar tecnológico por un producto basado en otro.

A modo de ilustración, imagine que una compañía desarrolla un sistema operativo para computadoras personales que fuera más rápido y más estable (fallara menos) que el estándar actual en el mercado. ¿Esta compañía le podría quitar una participación de mercado significativa a Microsoft? Sólo con muchas dificultades. Los consumidores compran computadoras personales no sólo por su sistema operativo, sino también por las aplicaciones que funcionan en ese sistema. Un nuevo sistema operativo tendría inicialmente una base instalada muy pequeña, de manera que muy pocos desarrolladores estarían dispuestos a correr los riesgos de escribir programas de procesamiento de texto, hojas de cálculo, juegos y otras aplicaciones para dicho sistema operativo. Debido a que habría muy pocas aplicaciones disponibles, los consumidores que hicieran el cambio tendrían que pagar los costos del cambio asociados con renunciar a algunas de sus aplicaciones, algo que tal vez no estarían dispuestos a hacer. Además, incluso si hubiera aplicaciones disponibles para el nuevo sistema operativo, los consumidores tendrían que pagar el costo de comprar esas aplicaciones, otra fuente de costo del cambio. Además, incluso si estuvieran disponibles nuevas aplicaciones para el nuevo sistema operativo, los consumidores tendrían que pagar los costos asociados con la necesidad de aprender a utilizarlo, otra fuente adicional de costo del cambio. Por consiguiente, muchos consumidores no estarían dispuestos a cambiar aun cuando el nuevo sistema operativo tuviera un mejor desempeño que Windows, y la compañía que promoviese el nuevo sistema operativo sería eliminada del mercado.

Los consumidores aceptarán los costos del cambio si los beneficios de adoptar la nueva tecnología superan a los costos del cambio. Por ejemplo, a finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, millones de personas cambiaron las reproductoras analógicas por las digitales de CD, aun cuando los costos del cambio fueron significativos: tenían que comprar la nueva tecnología de reproductoras y muchas personas adquirieron copias duplicadas de sus grabaciones musicales favoritas. Sin embargo, hicieron el cambio debido a que para muchas personas el beneficio percibido, la increíblemente mejor calidad del sonido asociada con los CD, superaba los costos del cambio.

Estrategia en acción

7.1

Cómo se convirtió Dolby en el estándar de la tecnología de audio

El nombre del inventor Ray Dolby se ha convertido en sinónimo del sonido superior en los hogares, las salas de cine y los estudios de grabación. La tecnología que produce su compañía, Dolby Laboratories, es parte de casi todos los casetes de música y grabadoras de casetes, de videocintas pregrabadas y, más recientemente, de las reproductoras de películas en disco DVD. Desde 1976 se han vendido en todo el mundo cerca de 1 500 millones de productos de audio que utilizan la tecnología Dolby. En la actualidad, más de 44 000 salas de cine exhiben películas con el Dolby Digital Surround Sound y desde 1999 se han vendido alrededor de 40 millones de receptores de teatro en casa Dolby Digital. La tecnología Dolby se ha convertido en el estándar de la industria del sonido de alta calidad en el sector de la música y el cine. ¿Cómo desarrolló Dolby esta franquicia tecnológica?

La historia data de 1965, en Londres, cuando Ray Dolby fundó Dolby Laboratories (la matriz de la compañía se mudó a San Francisco en 1976). Dolby, doctor en física por la Universidad de Cambridge, había inventado una tecnología para reducir el ruido de fondo de las grabaciones profesionales en cinta sin comprometer la calidad del material que se estaba grabando. Dolby fabricaba los sistemas de sonido con su tecnología, pero, al principio, las ventas a los estudios de grabación profesionales fueron lentas. Después, en 1968, la empresa tuvo una gran oportunidad. Conoció a Henry Kloss, cuya compañía, KLH, era una productora estadounidense muy apreciada de equipo de audio (reproductores de discos y grabadoras de cinta) para el mercado del consumidor. Dolby llegó a un acuerdo para otorgarle la licencia de su tecnología de reducción de ruido a KLH y muy pronto otros fabricantes de equipo para el consumidor empezaron a abordarlo solicitándole la licencia de la tecnología. Dolby consideró brevemente la posibilidad de fabricar reproductores de discos y grabadoras de cinta para el mercado del consumidor pero, como comentó más adelante, “sabía que si ingresaba en ese mercado y trataba de fabricar algo como una grabadora de casete, estaríamos en competencia con cualquier licenciataria que aceptáramos... De manera que debíamos quedarnos fuera de la fabricación con el fin de otorgar licencias en esa área”.

Dolby adoptó un modelo de negocios de licencias y después debía determinar cuánto cobrar por cada una que otorgaba. Sabía que su tecnología era valiosa, pero también comprendió que si cobraba derechos muy elevados por la licencia, alentaría a los fabricantes a invertir en el desarrollo de su propia tecnología de reducción del ruido. Decidió cobrar una suma modesta para reducir el incentivo que tendrían los fabricantes para desarrollar su propia tecnología. Después tenía que resolver a qué compañías les otorgaría la licencia. Dolby quería que su nombre estuviera asociado con un sonido superior, de manera que necesitaba asegurarse de que los licenciataria se apegaran a los

estándares de calidad. Por consiguiente, la compañía estableció un programa formal de control de calidad para los productos de sus licenciataria. Todos éstos debían aceptar que Dolby probará sus productos y el convenio de licencia disponía que no pudieran vender los que no pasaran las pruebas de calidad de Dolby. Al impedir que los productos con un desempeño inferior al estándar lleguen al mercado, Dolby ha mantenido la imagen de calidad de los productos que ofrecen su tecnología y marcas registradas. Hoy día, Dolby Laboratories somete a prueba las muestras de cientos de productos con licencia cada año conforme a este programa. Al asegurarse de que el nombre de Dolby esté asociado con una calidad de sonido superior, la estrategia de aseguramiento de la calidad de la empresa ha incrementado el poder de la marca, por lo cual su licencia es muy valiosa.

Otro aspecto clave de su estrategia tuvo su origen en 1970, cuando la empresa empezó a promover la idea de poner en circulación casetes pregrabados codificados con la tecnología de reducción del ruido de Dolby, de manera que tuvieran menos ruido cuando se tocaran en reproductoras equipadas con la tecnología de reducción del ruido de la marca. Esta estrategia tuvo un gran éxito y estableció un círculo de retroalimentación positiva que ayudó a lograr que la tecnología Dolby se encontrara en todas partes. Las ventas crecientes de cintas pregrabadas codificadas con esta tecnología crearon una demanda de reproductoras con tecnología Dolby y a medida que aumentaba la base instalada de reproductoras con ella, se incrementó la proporción de cintas pregrabadas codificadas con esta tecnología, lo cual estimuló todavía más la demanda de reproductoras que contaban con ella. Para mediados de la década de 1970, prácticamente todas las cintas pregrabadas estaban codificadas con la tecnología de reducción de ruido de Dolby. Esta estrategia sigue aplicándose hoy en todos los medios grabados con la tecnología Dolby y abarca no sólo videocasetes, sino también videojuegos y novedades en DVD codificadas con Dolby Surround o Dolby Digital.

Como resultado de su estrategia de licencias y seguridad de la calidad, Dolby se ha convertido en el estándar para el sonido de alta calidad en las industrias de la música y cinematográfica. Aun cuando la compañía es pequeña —sus ingresos fueron de alrededor de 327 millones de dólares en 2005—, su influencia es considerable. Sigue impulsando las fronteras de la tecnología de reducción del ruido (ha sido líder en el sonido digital desde mediados de la década de 1980) y ha ampliado con éxito su franquicia de reducción del ruido, primero a las películas, después a la tecnología DVD y de los videojuegos y por último a la web, en donde ha licenciado su tecnología digital a una amplia gama de compañías de medios para la entrega de música digital y reproductores de audio digitales, tales como los incorporados en las computadoras personales y las reproductoras de música portátiles. También ha licenciado su tecnología para la siguiente generación de reproductores de DVD: los de alta definición.^a

A medida que este proceso empezó a avanzar, comenzó a desarrollarse una retroalimentación positiva, con la creciente base instalada de reproductoras de CD, lo que provocó un incremento del número de grabaciones musicales en CD, aparte o además de las grabaciones en vinilo. Más allá de cierto punto, la base instalada de reproductoras de CD llegó a ser tan grande que las compañías de música empezaron a producir grabaciones únicamente en esta tecnología. Una vez que esto sucedió, se requirió que incluso quienes no deseaban cambiar a la nueva tecnología lo hicieran si querían comprar nuevas grabaciones. El estándar de la industria había cambiado: la nueva tecnología había sido aceptada como el estándar mientras que la antigua fue excluida. De ello se concluye que, a pesar de su dominio, el estándar Wintel para las computadoras personales algún día podría ser sustituido si un competidor encuentra una forma de proporcionar beneficios suficientes para que un buen número de consumidores estén dispuestos a pagar los costos asociados con cambiar a un nuevo sistema operativo.

Estrategias para ganar una guerra de formatos

Desde la perspectiva de una compañía que es pionera en un nuevo estándar tecnológico en un mercado en el que operan los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva, la pregunta clave es: “¿qué estrategia debemos aplicar para establecer nuestro formato como el dominante?” Las diversas estrategias que deben adoptar las compañías para ganar la guerra de formatos giran alrededor de encontrar *formas para lograr que los efectos de red den resultado en su favor y en contra de sus competidores*. Para ganar una guerra de formatos se requiere que una compañía desarrolle la base instalada para su estándar tan rápidamente como le sea posible para apalancar el círculo de retroalimentación positiva, inducir a los consumidores a pagar los costos del cambio y, por último, dominar el mercado para su tecnología. Se requiere que la compañía inicie de pronto y después acelere la demanda de su estándar o formato tecnológico, de tal manera que se establezca tan rápidamente como sea posible como el dominante de la industria, es decir, que excluya a los formatos de la competencia. Hay varias estrategias y tácticas clave que es posible adoptar para tratar de lograr estos objetivos.⁶

- **Garantizar el suministro de complementos**

Es importante que la compañía se asegure de que, además del producto mismo, haya un suministro adecuado de complementos. Por ejemplo, nadie comprará la PlayStation 3 de Sony a menos que haya un suministro adecuado de juegos que puedan funcionar en esa máquina. Y nadie comprará una computadora Palm portátil a menos que haya suficientes programas de aplicaciones para ella. Por lo general, las compañías aplican un proceso de dos pasos para asegurar un suministro adecuado de complementos.

En primer lugar, se pueden diversificar hacia la producción de complementos y proporcionar al mercado un suministro suficiente para ayudar a incrementar con rapidez la demanda de su formato. Antes de que Sony produjera la PlayStation original a principios de la década de 1990, estableció su propia unidad interna con el fin de producir videojuegos para ese producto. Cuando la lanzó al mercado, también produjo simultáneamente dieciséis juegos que podían ser utilizados en la máquina, lo cual ofrecía a los consumidores una razón para comprar el formato. En segundo lugar, las compañías pueden crear incentivos o facilitarles a empresas independientes la producción de complementos. Sony también licenció el derecho de producir juegos a varios desarrolladores independientes, les cobró una cuota de regalías más baja de la que tenían que pagarles a competidores como Nintendo y Sega y les proporcionó herramientas de programación que les facilitaba el desarrollo de los juegos. De manera que el lanzamiento al mercado de la PlayStation estuvo acompañado por el ingreso simultáneo de alrededor de treinta juegos, lo que rápidamente ayudó a estimular la demanda de la máquina.

- **Aprovechamiento de aplicaciones dominantes**

Las **aplicaciones dominantes** son utilidades de una nueva tecnología o producto tan atractivas que persuaden a los clientes para que un gran número de ellos adopte el nuevo formato o tecnología. A menudo, las aplicaciones dominantes ayudan a impulsar rápidamente la demanda

del nuevo estándar. Por ejemplo, a finales de la década de 1990, las computadoras portátiles basadas en el sistema operativo Palm se convirtieron en el formato dominante en el mercado de asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés). Las aplicaciones dominantes que impulsaron la adopción del formato Palm fueron las funciones de administración de la información personal y un medio de entrada basado en una pluma (basado en Graffiti) que Palm combinó con su PalmPilot original, que introdujo en 1996. Antes de la PalmPilot ya había PDA, entre ellas la desafortunada Newton, de Apple Computer, pero fueron las aplicaciones y la facilidad de utilización de la PalmPilot lo que persuadió a muchos consumidores para ingresar a ese mercado. En el transcurso de 18 meses después de su lanzamiento, se incorporaron al mercado más de un millón de PalmPilot, lo que significó un incremento más rápido de la demanda que el de los primeros teléfonos celulares y radiocalizadores. De manera similar se desarrollaron las aplicaciones dominantes que indujeron a los consumidores a contratar servicios en línea tales como AOL, el correo electrónico, las salas de chateo y la capacidad para navegar en la red.

Desde un punto de vista ideal, las compañías que promueven un estándar tecnológico desean desarrollar por sí mismas las aplicaciones dominantes, es decir, los productos complementarios apropiados, como lo hizo Palm con la PalmPilot. Sin embargo, también deben ser capaces de aprovechar las aplicaciones que desarrollan otros. Por ejemplo, las primeras ventas de la PC de IBM después de su introducción en 1981 estuvieron impulsadas principalmente por la decisión de la empresa de licenciar dos programas de cómputo importantes para la PC, VisiCalc (un programa de hojas de cálculo) y Easy Writer (un programa de procesamiento de texto), ambos desarrollados por compañías independientes. IBM percibió que esas compañías impulsaban la rápida adopción de computadoras personales rivales, como la Apple II, de manera que les concedió licencias de inmediato, éstas produjeron versiones que funcionaban en la PC de IBM y ésta las vendió como complementos para su PC, una estrategia que demostró tener un gran éxito.

● Precios y mercados agresivos

Una táctica común para impulsar rápidamente la demanda es adoptar una estrategia de **rastrillo y hojas de afeitar**: fijar el precio del producto (el rastrillo) en un nivel bajo para estimular la demanda e incrementar la base instalada y después tratar de obtener utilidades elevadas en la venta de complementos (las hojas de afeitar). Esta estrategia le debe su nombre al hecho de que Gillette fue la pionera en la venta de sus rastrillos y hojas de afeitar. Muchas compañías han seguido esta estrategia. Por ejemplo, Hewlett-Packard por lo común vende sus impresoras al costo, pero obtiene considerables utilidades en la venta posterior de sus cartuchos de repuesto. En este caso, la impresora es el “rastrillo”, que tiene un precio bajo para estimular la demanda e inducir a los consumidores a cambiar su impresora actual, mientras que los cartuchos son las “hojas de afeitar”, que tienen un precio elevado para obtener utilidades. La impresora de inyección de tinta representa un formato de tecnología patentada, debido a que sólo los cartuchos de Hewlett-Packard se pueden utilizar en esas impresoras y no los diseñados para las impresoras de inyección de tinta de la competencia, como las que vende Canon. Una estrategia similar se utiliza en la industria de videojuegos: los fabricantes fijan el precio de las consolas de videojuegos al costo para inducir a los consumidores a adoptar su tecnología, mientras que acumulan grandes utilidades con las regalías que reciben de las ventas de juegos que corren en su sistema.

La mercadotecnia dinámica también es un factor clave para incrementar rápidamente la demanda con el fin de obtener una primera ventaja de una base instalada. A menudo, la mercadotecnia directa y masiva, y las técnicas de promoción en el punto de venta se utilizan para tratar de lograr que los primeros adoptadores potenciales paguen los costos del cambio asociados con la adopción del formato. Si esos esfuerzos tienen éxito, pueden ser el inicio de un círculo de retroalimentación positiva. Una vez más, PlayStation de Sony proporciona un buen ejemplo. La empresa vinculó su introducción con una publicidad por televisión a nivel nacional, orientada a su principal mercado demográfico (18 a 34 años) y con exhibidores en las tiendas que permitían a los compradores potenciales jugar en la máquina antes de comprar.

- **Cooperación con la competencia**

En numerosas ocasiones las compañías han estado muy cerca de introducir simultáneamente estándares tecnológicos en competencia e incompatibles. Un buen ejemplo es el disco compacto. Inicialmente, cuatro compañías —Sony, Philips, JVC y Telefunken— comenzaron a desarrollar reproductores de CD utilizando diferentes variaciones de la tecnología láser fundamental. Si esta situación hubiera persistido, finalmente habrían introducido en el mercado tecnologías incompatibles, de manera que un CD fabricado para un reproductor Philips no se escucharía en uno de la marca Sony. Al comprender que la introducción casi simultánea de esas tecnologías incompatibles podía generar una considerable confusión entre los consumidores, lo cual a menudo provoca que pospongan sus compras, Sony y Philips decidieron unir sus fuerzas y cooperar en el desarrollo de una tecnología común. Sony contribuyó con su tecnología de corrección de errores y Philips aportó su tecnología láser. El resultado de esta cooperación fue que el impulso entre otros jugadores en la industria cambió en dirección de la alianza Sony-Philips; JVC y Telefunken se quedaron con muy poco apoyo. Lo más importante fue que las marcas de grabación anunciaron que apoyarían el formato Sony-Philips, no así el Telefunken o el JVC. Más tarde, Telefunken y JVC decidieron abandonar sus esfuerzos para desarrollar la tecnología del CD. La cooperación entre Sony y Philips fue importante, debido a que redujo la confusión en la industria y permitió que un solo formato ocupara el primer plano, lo que apresuró la adopción de la tecnología. La cooperación fue una situación ganadora tanto para Philips como para Sony, pues eliminó la competencia entre ellas y permitió que compartieran el éxito del formato.

- **Concesión de licencias del formato**

Otra estrategia que a menudo se adopta es otorgar la licencia del formato a otras empresas, de manera que puedan fabricar productos que se basen en él. La compañía pionera del formato gana debido a los derechos de licencia que recibe y al mayor suministro del producto, lo que estimula la demanda y acelera su adopción en el mercado. Ésta fue la estrategia que adoptó Matsushita con su formato VHS para la grabadora-reproductora de videocasetes. Además de producir las VCR en su propia fábrica de Osaka, Matsushita permitió que varias otras compañías produjeran reproductores con el formato VHS bajo licencia (Sony decidió no licenciar su formato Betamax y produjo ella misma todos los reproductores con este formato), de manera que había una mayor disponibilidad de reproductores VHS. Un mayor número de personas los compraba, lo que creó un incentivo para que las compañías cinematográficas produjeran más películas en cintas VHS (en oposición a las cintas Betamax), lo que incrementó todavía más la demanda de reproductores VHS y, por consiguiente, ayudó a Matsushita a asegurar a VHS como el formato dominante en el mercado. Irónicamente, Sony, la primera en salir al mercado, fue marginada debido al suministro reducido del complemento crítico, las películas pregrabadas y finalmente retiró los reproductores Betamax del mercado del consumidor.

Dolby, como se muestra en Estrategia en acción 7.1, adoptó una estrategia de licencia similar para lograr que se adoptara su técnica de reducción del ruido como el estándar tecnológico en las industrias de la música y cinematográfica. Debido a que cobraba derechos de licencia modestos por la utilización de la tecnología en el equipo de grabación y prescindía de los mismos sobre los medios grabados que utilizaban su tecnología, Dolby trató deliberadamente de reducir el incentivo financiero que podrían tener los competidores potenciales para desarrollar su propia tecnología, quizá superior. La empresa calculó que su rentabilidad a largo plazo se maximizaría si adoptaba una estrategia de licencias que limitara el incentivo que podrían sentir los competidores para ingresar al mercado.

La estrategia correcta que se debe aplicar en un escenario particular requiere que la compañía considere todas estas diferentes estrategias y tácticas y aplique aquellas que le parecen más apropiadas dadas las circunstancias competitivas prevalecientes en la industria y la probable estrategia de los competidores. Aun cuando no se conoce una mezcla óptima de estrategias y tácticas, la compañía debe fijarse como meta el rápido incremento de la base instalada de los productos basados en su estándar. Si ayuda a incrementar rápidamente la demanda de su formato, la compañía puede inducir a los consumidores a aceptar los costos del cambio asociados con la adopción de su tecnología y apalancar cualquier proceso de retroalimentación positiva

que pudiera existir. También es importante no aplicar estrategias que tengan el efecto opuesto. Por ejemplo, fijar un precio elevado para captar las utilidades que generan los primeros adoptadores, que tienden a no ser tan sensibles al precio como quienes la acogen después, puede tener el desafortunado efecto de demorar el crecimiento de la demanda y de que un competidor más dinámico obtenga su parte y establezca su formato como el estándar de la industria.

Los costos en las industrias de alta tecnología

En muchas industrias de alta tecnología los costos fijos del desarrollo del producto son muy elevados, pero los que implica producir una unidad extra del producto son muy bajos. Esto es más que obvio en el caso de los programas de cómputo. Por ejemplo, se supone que a Microsoft le costó 5 000 millones de dólares el desarrollo de Windows Vista, la versión más reciente de su sistema operativo, pero el costo de producir una copia más de Windows Vista es prácticamente cero. Una vez que concluyó el desarrollo del sistema operativo, Microsoft produjo discos maestros que envió a los fabricantes de PC, como Dell Computer, que después cargaban una copia de Windows Vista en cada unidad que vendían. Para Microsoft, el costo fue efectivamente cero y sin embargo recibe considerables derechos de licencia por cada copia de Windows Vista instalada en una PC.⁷ Para la empresa, el costo marginal de producir una copia más de Windows Vista es cerca de cero, aun cuando los costos fijos de desarrollo del producto fueron de 5 000 millones de dólares.

Muchos otros productos de alta tecnología gozan de economías de costo similares: costos fijos muy elevados y costos marginales muy bajos. La mayoría de los productos relacionados con los programas de cómputo comparten estas características, a pesar de que, si el programa se vende a través de tiendas, los costos de empaque y distribución aumentarán los costos marginales, lo cual también sucederá si se vende a los usuarios finales por medio de una fuerza de ventas. Muchos productos de electrónica para el consumidor pueden lograr la misma economía básica. Los costos fijos del desarrollo de una reproductora de DVD o de una consola de videojuegos pueden ser muy elevados, pero los costos de producir una unidad adicional son muy bajos. Los costos del desarrollo de un nuevo medicamento, como el Viagra, pueden ser superiores a 800 millones de dólares, pero el costo marginal de producir cada píldora adicional es cuando mucho de unos cuantos centavos de dólar.

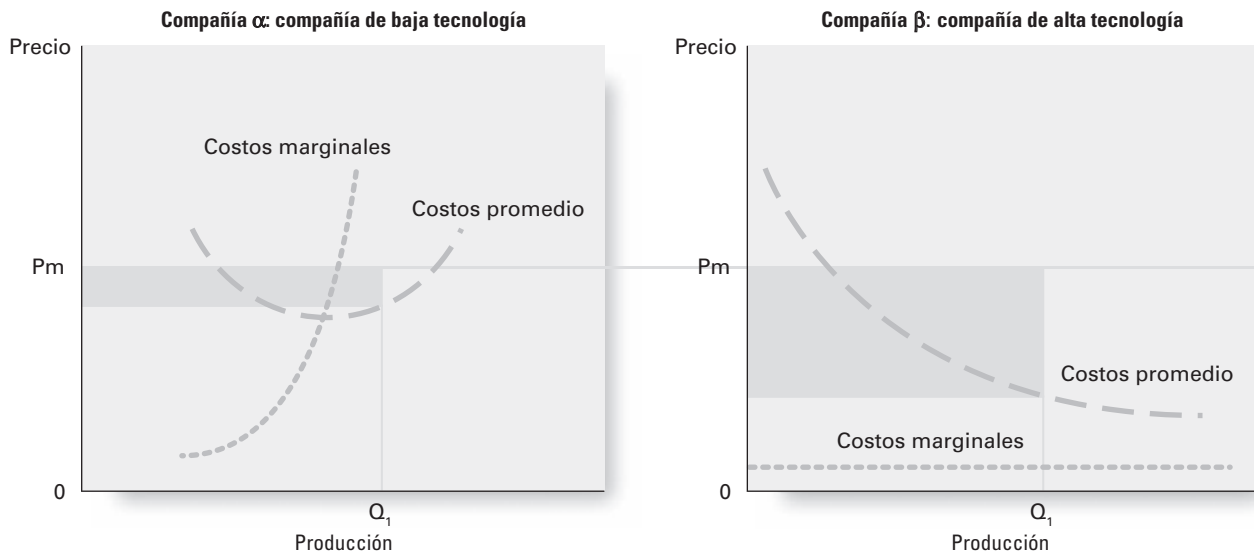
● Economías de costo comparativas

Para entender por qué esta estructura de costos es estratégicamente importante, se debe comprender que, en muchas industrias, los costos marginales aumentan a medida que una compañía trata de ampliar la producción (a este fenómeno los economistas le llaman la *ley de las utilidades decrecientes*). Para producir una mayor cantidad de un bien, las compañías deben contratar más mano de obra e invertir más en planta y maquinaria. En el margen, los recursos adicionales que se utilizan no son tan productivos, de manera que ello conduce a crecientes costos marginales. Sin embargo, la ley de las utilidades decrecientes a menudo no se aplica en muchos escenarios de alta tecnología, como la producción de programas de cómputo o el envío de un bit más de datos en una red de telecomunicaciones digitales.

Considere dos compañías, α y β (vea la figura 7.3). La compañía α es una productora convencional y se enfrenta a utilidades decrecientes, de manera que a medida que trata de aumentar la producción, sus costos marginales aumentan. La compañía β es una productora de alta tecnología y sus costos marginales no aumentan a medida que incrementa la producción. Observe en la figura 7.3 que la curva del costo marginal de la compañía β tiene forma de línea recta cerca del eje horizontal, lo que implica que los costos marginales se aproximan a cero y no varían con la producción, mientras que los costos marginales de la compañía α aumentan a medida que se incrementa la producción, lo que ilustra las utilidades decrecientes. La curva plana y baja del costo marginal de la compañía β significa que la curva de su costo promedio bajará continuamente en todos los niveles de producción a medida que reparte sus costos sobre un mayor volumen. En contraste, los costos marginales crecientes con que se encuentra la compañía α significan que su curva de costo promedio tiene la familiar forma de U que aparece en los textos básicos de econo-

FIGURA 7.3

Estructura de costo en las industrias de alta tecnología



mía. Ahora suponga que ambas compañías venden su producto al mismo precio, P_m , y que las dos venden exactamente la misma cantidad de producción, Q_1 . En la figura 7.3 se puede ver que a una producción de Q_1 , la compañía β tiene costos promedio mucho más bajos que α y, como consecuencia, obtiene utilidades mucho mayores (la utilidad es el área sombreada en la figura 7.3).

- **Importancia estratégica**

Si una compañía puede cambiar de una estructura de costos en la que se encuentra con crecientes costos marginales a una en la cual los costos fijos pueden ser elevados, pero los costos marginales son mucho más bajos, su rentabilidad se puede incrementar. En la industria de electrónicos para el consumidor, ese cambio ha ocurrido durante dos décadas. Antes, las grabaciones musicales se basaban en la tecnología analógica, en la que los costos marginales aumentaban a medida que se incrementaba la producción debido a las utilidades decrecientes (como en el caso de la compañía α de la figura 7.3). Desde la década de 1980, los sistemas digitales, como las reproductoras de CD, han reemplazado a los sistemas analógicos. Los sistemas digitales se basan en un programa, lo cual implica costos marginales mucho más bajos para producir una copia más de una grabación. Como resultado, las marcas de música han podido reducir sus precios, incrementar la demanda y lograr aumentos sustanciales de su rentabilidad (su sistema de producción tiene más en común con la compañía β de la figura 7.3).

Este proceso todavía está en expansión. La última tecnología para hacer copias de grabaciones musicales se basa en la distribución por internet (por ejemplo, bajar la música a un reproductor MP3). En este caso, los costos marginales de hacer una copia más de una grabación son todavía más bajos. En realidad, se aproximan a cero y no se incrementan junto con la producción. El único problema es que los costos bajos de copiar y distribuir grabaciones musicales ha creado un considerable problema de derechos de autor que las principales marcas de música todavía deben resolver (se analizará este tema más adelante cuando se consideren los derechos de propiedad intelectual). En la actualidad el mismo cambio comienza a afectar a otras industrias. Algunas compañías desarrollan estrategias que apuntan a tratar de explotar y aprovechar este cambio. Como ejemplo, Estrategia en acción 7.2 analiza el caso de SonoSite.

Cuando una compañía de alta tecnología se enfrenta a costos fijos elevados y costos marginales bajos, su estrategia debe hacer hincapié en la opción de costo bajo: impulsar deliberadamente los precios hacia abajo para impulsar un incremento del volumen. Vea de nuevo la figura 7.3 y observará que los costos promedio de la compañía de alta tecnología bajan rápi-

Estrategia en acción

7.2

Reducción del costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización

Desde hace algún tiempo, las unidades de ultrasonido han sido una parte importante del equipo de diagnóstico de la mayoría de los hospitales. Estas unidades utilizan la física del sonido para producir imágenes de los tejidos suaves del cuerpo humano. Pueden presentar imágenes detalladas tridimensionales a color de los órganos y si se emplean agentes de contraste rastrean el flujo de los líquidos a través de un órgano. Un cardiólogo, por ejemplo, puede utilizar el ultrasonido en combinación con agentes de contraste inyectados en la corriente sanguínea para rastrear el flujo de sangre a través de un corazón que late. Además del diagnóstico visual, el ultrasonido también produce una gran variedad de información cuantitativa, que tiene un gran valor para los médicos.

Las modernas unidades de ultrasonido son complejos instrumentos que cuestan alrededor de 250 000 a 300 000 dólares cada una; son sumamente voluminosas, pesan alrededor de 140 kilogramos y que en los hospitales se mueven sobre ruedas.

Hace algunos años, un grupo de investigadores de ATL, una de las principales compañías de ultrasonido, tuvo la idea de reducir el tamaño y el costo de una unidad básica. Especularon que podría ser posible reemplazar hasta 80% de los circuitos sólidos de una unidad de ultrasonido con programas de cómputo, proceso que reduciría de manera significativa el tamaño y el peso de las máquinas, con lo cual se podría contar con unidades de ultrasonido portátiles. Además, al digitalizar gran parte del ultrasonido mediante el reemplazo de las herramientas por programas, podían reducir considerablemente los costos marginales de fabricar unidades adicionales, con lo que se obtendría una buena utilidad debido a los precios mucho más bajos.

Los investigadores razonaron que una unidad de sonido portátil y económica encontraría oportunidades de mercado en nichos totalmente nuevos. Por ejemplo, una unidad de ultrasonido pequeña y económica se podría colocar en una ambulancia, el médico del ejército podría llevarla al campo de batalla, o bien los médicos familiares podrían adquirir una para utilizarla en sus consultorios. Aun cuando comprendían que pasaría algún tiempo, tal vez décadas, antes de que esas máquinas pequeñas y económicas pudieran lograr la calidad de imagen y la complejidad del diagnóstico de las máquinas de primera línea, vieron la oportunidad en términos de crear nichos de mercado a los que antes no podían servir las compañías de ultrasonido debido a los costos elevados y al tamaño del producto.

Al final, los investigadores se convirtieron en un equipo de proyectos en ATL y después se separaron de ella como una compañía totalmente nueva, SonoSite. A finales de 1999 introdujeron su primer producto portátil, que pesaba sólo seis libras y costaba alrededor de 25 000 dólares. SonoSite se orientó hacia nichos a los que no podían llegar los productos de ultrasonido de mayor tamaño: cuidado ambulatorio y mercados extranjeros que no podían pagar el equipo más costoso. En 2003 la compañía vendió 85 millones de dólares de sus productos.

A la larga, SonoSite planea desarrollar más características y una mejor calidad de imagen en las máquinas manuales, principalmente a través de la mejora de los programas. Esto podría permitir que las unidades penetraran en el mercado de los hospitales de Estados Unidos, que en la actualidad compran la tecnología establecida, en la misma forma en que los sistemas cliente-servidor basados en la tecnología de las PC llegaron a reemplazar a las supercomputadoras en algunas funciones en las grandes corporaciones.^b

damente a medida que aumenta la producción. Esto implica que los precios se pueden reducir para estimular la demanda y en tanto bajen con menor rapidez que los costos promedio, los márgenes de ganancia por unidad aumentarán a medida que bajen los precios. Este fenómeno es una consecuencia del hecho de que los costos marginales de la empresa son bajos y no aumentan con la producción. La estrategia de fijar precios bajos para impulsar el volumen y cosechar márgenes de utilidad más amplios es decisiva para el modelo de negocios de algunas compañías de alta tecnología que han tenido un gran éxito, entre ellas, Microsoft.

Administración de los derechos de propiedad intelectual

La propiedad de una tecnología puede ser fuente de una ventaja competitiva sustentable y de una rentabilidad superior, en particular cuando la compañía es propietaria de una tecnología que es el estándar en una industria, como el estándar de Microsoft y de Intel Wintel para las computadoras personales y la propiedad de Dolby del estándar para la tecnología

de reducción del ruido en las industrias de la música y cinematográfica. Incluso si una tecnología no es el estándar, pero es apreciada por un número suficiente de consumidores, su propiedad puede ser muy rentable. La tecnología actual de las computadoras personales de Apple de ninguna manera es el estándar en el mercado, por mucho que a sus directivos les gustaría que así fuera. En realidad, la tecnología iMac de la compañía da razón de menos de 10% de las computadoras personales vendidas cada año. Pero aun así, esa pequeña tajada de un mercado muy grande es un nicho valioso para Apple.

● Derechos de propiedad intelectual

Debido a que la nueva tecnología es producto de un esfuerzo intelectual y creativo, la llamamos propiedad intelectual. El término **propiedad intelectual** se refiere al producto de cualquier esfuerzo intelectual y creativo e incluye no sólo la nueva tecnología, sino también una amplia gama de creaciones intelectuales, entre ellas música, películas, libros y arte gráfico. Como sociedad, valoramos los productos de la actividad intelectual y creativa. La propiedad intelectual se considera como un impulsor muy importante del progreso económico y de la riqueza social.⁸ Pero a menudo crear propiedad intelectual también resulta costoso, arriesgado y requiere mucho tiempo.

Por ejemplo, el desarrollo de una nueva medicina para el tratamiento de una condición médica peligrosa, como el cáncer, puede tardar de doce a dieciséis años y costar tanto como 800 millones de dólares. Además, sólo 20% de los nuevos medicamentos que se prueban en seres humanos llega realmente al mercado.⁹ El resto no lo logra debido a que se comprueba que no son seguros o son ineficaces. En razón de los costos, riesgos y al tiempo involucrado en esta actividad, muy pocas compañías están dispuestas a iniciar el camino que se requiere para desarrollar un nuevo medicamento y llevarlo al mercado, a menos de que estén razonablemente seguras de que si llegan a tener éxito, su inversión sería rentable. Sin embargo, si en el momento en que introdujeran un medicamento exitoso para el cáncer sus competidores produjeran imitaciones de él, ninguna compañía consideraría siquiera la posibilidad de hacer la inversión inicial.

Para asegurarse de que esto no suceda, se otorga a los creadores de una propiedad intelectual ciertos derechos sobre su creación que impiden que los competidores la copien o la imiten durante cierto número de años. Tales derechos asumen las formas legales de patentes, derechos de autor y marcas registradas, que sirven todas al mismo objetivo básico: proporcionarles a cada una de las compañías un incentivo para dedicarse al costoso y arriesgado negocio de crear una nueva propiedad intelectual.

La creación de propiedad intelectual es un empeño importante en las industrias de alta tecnología y hoy en día la administración de los derechos de propiedad ha ocupado el centro del escenario en muchas compañías. El desarrollo de estrategias para proteger y exigir los derechos de propiedad intelectual puede ser un aspecto importante de la ventaja competitiva. En el caso de muchas empresas, esto equivale a asegurarse de que se respeten sus derechos y patentes. Por consiguiente, no es nada extraño ver que las compañías de alta tecnología presentan demandas legales contra sus competidores por infringir patentes. En general, a menudo las compañías recurren a esas demandas no sólo para sancionar a quienes son sospechosos de una violación de los derechos de propiedad intelectual de la compañía, sino también para indicarles a los violadores potenciales que defenderán en forma agresiva su propiedad. La sola acción legal basta para proteger la propiedad intelectual en muchas industrias, pero en otras, como la de los programas de cómputo, los costos bajos de copiar y distribuir ilegalmente una propiedad intelectual requieren estrategias más creativas para administrar estos derechos.

● Digitalización e índices de piratería

La protección de la propiedad intelectual se ha convertido en una actividad muy complicada en las últimas décadas debido a la **digitalización**, es decir, la reproducción de una obra creativa en forma digital. Estas copias se pueden hacer en el caso de grabaciones musicales, películas, libros, periódicos, revistas y programas para computadora. La digitalización ha disminuido en forma impresionante el costo de copiar y distribuir una propiedad intelectual digitalizada o medios digitales. Como se ha visto, el costo marginal de hacer una copia más de un programa de cómputo es muy bajo y sucede lo mismo en el caso de cualquier otra propiedad intelectual que se produce en forma digital. Además, los medios digitales se pueden distribuir a un costo ínfimo

(una vez más, casi de cero), por ejemplo, a través de internet. Al reflexionar sobre este asunto, un comentarista describió a este medio como una “gigantesca máquina copiadora fuera de control”.¹⁰ Los bajos costos marginales de copiado y la distribución de medios digitales permiten que resulte muy fácil vender copias digitales de dicha propiedad. A su vez, esto ha ayudado a producir un elevado nivel de piratería (en este contexto, piratería se refiere al robo de la propiedad intelectual).

La Federación Internacional de la Industria Fonográfica afirma que en 2005 alrededor de una tercera parte de todos los productos musicales grabados en el mundo se produjeron y vendieron ilegalmente, lo que sugiere que esa piratería le cuesta a la industria más de 4 500 millones de dólares al año.¹¹ La industria de los programas para computadoras también sufre debido a la forma poco eficiente de hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual. Las estimaciones sugieren que las violaciones de los derechos de propiedad intelectual costaron a las empresas de programas de cómputo ingresos de 35 000 millones de dólares en 2005.¹² Según la *Business Software Alliance*, una asociación de la industria de programación, en 2005, alrededor de 35% de todas las aplicaciones de programas que se utilizaron en el mundo eran piratas. La peor región fue América Latina, donde el índice de piratería fue de 68%. Uno de los peores países fue China, donde, en 2005, el índice de piratería fue de 86% y el costo para la industria fue de 3 900 millones de dólares en ventas perdidas, un aumento de 444 millones de dólares con respecto a 1995. Aun cuando el índice de piratería fue mucho más bajo en Estados Unidos (21%), el valor de las ventas perdidas fue más significativo debido al volumen del mercado: se estima que ese año las pérdidas alcanzaron los 6 900 millones de dólares.¹³

La magnitud de este problema es tan grande que el simple hecho de recurrir a tácticas legales para exigir el respeto a los derechos de propiedad intelectual sólo es una solución parcial para el problema de la piratería. En la actualidad, muchas compañías incorporan un complejo programa de codificación en sus productos digitales, lo que dificulta a los piratas copiar los medios digitales y, por consiguiente, puede incrementar los costos del robo. Pero los delincuentes también cuentan con tecnología avanzada y a menudo parece que pueden abrirse paso a través del programa de codificación. Por lo tanto, es necesario plantearse si existen estrategias adicionales que se puedan adoptar para administrar los derechos digitales y de esa manera limitar la piratería.

● Estrategias para administrar los derechos digitales

Una estrategia es simplemente reconocer que aun cuando los costos bajos de copiar y distribuir medios digitales permiten que cierto nivel de piratería sea inevitable, los mismos atributos se pueden utilizar en beneficio de la compañía.¹⁴ En este caso la estrategia básica representa otra variación de la estrategia del rastrillo y la navaja de afeitar: dar algo en forma gratuita para fomentar las ventas de un producto complementario. Un ejemplo familiar es el de Adobe Acrobat Reader, el programa para leer documentos formateados por Adobe Acrobat (es decir, documentos formateados en PDF). Esta empresa desarrolló Adobe Acrobat para que se pudieran formatear documentos de tal manera que se asemejaran a una página impresa de alta calidad, así como para exponer y distribuir esos documentos a través de la red. Además, los documentos en Adobe están formateados en una versión de sólo lectura, lo que significa que no pueden ser alterados por otras personas, ni es posible copiar y pegar partes de ellos en otros documentos. La estrategia se basó en entregar Adobe Acrobat Reader en forma gratuita y después ganar dinero mediante la venta de su programa Acrobat para formatear documentos. La estrategia ha funcionado extremadamente bien. Cualquiera puede bajar una copia de Acrobat Reader del sitio de Adobe en la red. Debido a que el costo marginal de copiar y distribuir este software a través de la red es muy bajo, el proceso casi no tiene costo alguno tanto para la empresa como para sus clientes. El resultado es que el Acrobat Reader se ha difundido rápidamente y en la actualidad es el formato dominante para ver documentos de alta calidad, distribuirlos a través de la red y bajarlos de ella. Como la base instalada de Acrobat Reader ha aumentado, las ventas de su programa se han incrementado en forma desmesurada a medida que cada vez es mayor el número de organizaciones e individuos que comprenden que el formateo de sus documentos digitales en Acrobat es lo mejor.

Otra estrategia es aprovechar los costos bajos de copiar y distribuir medios digitales para reducir los costos de adquirirlos, con lo cual se reduce el incentivo que tienen los clientes para robarlos. Cuando se combina el programa de codificación que dificulta el accionar de la piratería con enérgicas acciones legales para exigir el cumplimiento de las regulaciones de la propiedad intelectual, se puede disminuir el índice de piratería y generar ingresos adicionales que cuesta poco producir. Una tercera estrategia puede ser modificar el modelo de negocios de la empresa de manera que dificulte la piratería. Como se analiza en Estrategia en acción 7.3, la industria de los videojuegos ha experimentado un cambio de vender juegos de manera directa a rentarlos en línea.

Estrategia en acción

7.3

Combate a la piratería en la industria de los videojuegos

Durante la última década la industria de los videojuegos se ha convertido en un coloso que obtiene más de 25 000 millones de dólares anuales en ingresos. Para los tres participantes más grandes en la industria, Sony con PlayStation, Microsoft con Xbox y Nintendo, esta cifra puede representar un enorme motor de crecimiento, pero éste se ve amenazado por un aumento de la piratería, la cual se calcula que costó a la industria de los videojuegos 4 000 millones de dólares en 2005.

El problema de la piratería es particularmente serio en el oriente de Asia (excepto Japón), donde las consolas de videojuegos se suelen vender con chips modificados que invalidan el sistema de seguridad de la consola y permiten ejecutar juegos y CD copiados ilegalmente. Los importadores o revendedores, que obtienen un sobreprecio por la modificación, instalan ilegalmente los chips. En algunas áreas, como Hong Kong, es casi imposible encontrar una consola sin modificaciones.

Debido a que permiten a los usuarios reproducir juegos copiados ilegalmente, las consolas con chips modificados representan un ingreso enorme para los piratas de los programas y amenazan directamente la rentabilidad de los fabricantes de consolas y juegos. Los tres grandes en la industria siguen un modelo de negocios de rastrillo y navajas, en el que la consola (el rastrillo) se vende con pérdidas y se obtienen utilidades por la venta de juegos (las navajas). En el caso del Xbox, de Microsoft, las estimaciones sugieren que la compañía pierde hasta 200 dólares en cada equipo que vende. Para obtener utilidades, Microsoft cobra regalías en la venta de juegos desarrollados bajo licencia, además de que produce y vende algunos. Éstos tienen un precio al menudeo de unos 50 dólares, y Microsoft debe vender de 6 a 12 juegos a cada usuario de Xbox para recuperar la pérdida inicial y comenzar a obtener utilidades. Si esos usuarios compran juegos piratas y los reproducen en consolas Xbox modificadas, la empresa no recibe regalías y tal vez nunca llegue al punto en que no gana ni pierde. Sony y Nintendo enfrentan problemas similares. En el oriente de Asia, alrededor de 70% de los programas de juegos que se venden en la región puede ser pirata gracias a la popularidad de las consolas modificadas y los precios bajos de los juegos piratas, que se venden a una tercera parte del precio del juego legal.

Históricamente, todas las grandes empresas de videojuegos intentaron enfrentar el problema de la piratería en el oriente de Asia por medio de ignorar el mercado. Sony lanzó su PlayStation II en el oriente de Asia dos años después que en Japón, y Microsoft retrasó su lanzamiento un año respecto a otros lugares en el mundo. Pero esta táctica es cada vez más cuestionable en una región donde pronto habrá más jugadores que en Estados Unidos. Las estimaciones de la industria sugieren que en 2005 los jugadores asiáticos gastaron más en programas para videojuegos que los estadounidenses, la mayor parte de esa cantidad en juegos piratas baratos.

Otra táctica que emplean Sony y Microsoft es alterar constantemente las especificaciones de las herramientas de sus consolas para inutilizar los chips modificados. Pero ésta es sólo una solución temporal; a las pocas semanas aparecen en el mercado chips modificados que invalidan las nuevas especificaciones.

Una tercera táctica es presionar a las autoridades locales para que impongan legalmente los derechos de propiedad intelectual vigentes que en teoría prohíben la venta de chips modificados. Por ejemplo, Microsoft, Sony y Nintendo unieron fuerzas para demandar a una empresa de Hong Kong, Lik Sang, que vende chips modificados en su sitio web y es uno de los distribuidores de chips más grandes del mundo. No obstante, algunos observadores cuestionan el valor de esta táctica; sostienen que si cierra Lik Sang, muchas otras compañías en Hong Kong estarán dispuestas a tomar su lugar. Lo que se necesita, afirman, es una acción gubernamental concertada para detener a los piratas, y hasta el momento los gobiernos de Asia oriental no se han apresurado a actuar.

Un último modo de enfrentar la piratería es cambiar el modelo empresarial. Los tres participantes principales en la industria comienzan a impulsar los juegos en línea, en cuyo caso los clientes pagan una tarifa de suscripción para participar, en vez de un pago único para adquirir un juego. La piratería no representa un problema para este modelo empresarial y puede impulsar avances en lugares como China, donde la piratería es endémica. En realidad, estimaciones actuales sugieren que ya existen 29 millones de jugadores en China, casi todos ellos con juegos piratas, y que esta cifra aumentará a 55 millones en 2009. Si un buen porcentaje cambia a los juegos en línea, los ingresos pueden ser significativos.^c

Cómo aprovechar las ventajas de ser el primero

En las industrias de alta tecnología, a menudo las compañías entran en competencia para ser la primera en desarrollar nuevos productos revolucionarios, es decir, ser **la primera en ingresar al mercado**. Por definición, la primera en poner en el mercado un producto revolucionario se encuentra en una posición de monopolio. Si el nuevo producto satisface las necesidades aún no cumplidas del consumidor y la demanda es elevada, la compañía pionera puede capturar ingresos y utilidades significativos. Esos ingresos y utilidades les señalan a los rivales potenciales que pueden ganar dinero si imitan a la compañía pionera. Como se ilustra en la figura 7.4, en ausencia de poderosas barreras para evitar la imitación, esto implica que los imitadores se apresurarán a entrar en el mercado creado por la compañía que fue la primera en hacerlo, competirán para reducir las utilidades del monopolio de la primera y deteriorarán de manera significativa los ingresos de todos los participantes en el mercado.

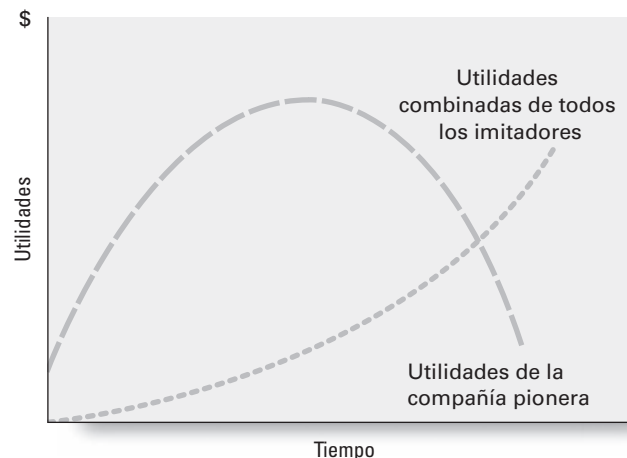
A pesar de la imitación, algunos de los pioneros tienen capacidad para aprovechar y obtener considerables **ventajas por ser los primeros en ingresar al mercado**, así como ser los pioneros de nuevas tecnologías y productos que conducen a una ventaja competitiva perdurable. Intel introdujo el primer microprocesador del mundo en 1971, y hoy todavía domina el segmento de microprocesadores de la industria de los semiconductores. Xerox lanzó la primera fotocopiadora del mundo y durante largo tiempo disfrutó de una posición dominante en la industria. Cisco introdujo en 1986 el primer ruteador en red de protocolos de internet y actualmente domina el mercado de ese equipo. Algunos de los pioneros pueden obtener considerables ventajas de sus actividades conducentes a lograr una ventaja competitiva perdurable. En otras palabras, pueden limitar o demorar el índice de imitación.

Pero hay muchos ejemplos contrarios que sugieren que tal vez no sería fácil capturar las ventajas del pionero y, de hecho, es posible que existan **desventajas del primer participante**, es decir, perjuicios competitivos asociados con el hecho de ser el primero. Por ejemplo, Apple Computer fue la primera compañía en introducir las computadoras manuales, la Apple Newton, pero el producto fracasó; un segundo entrante, Palm, triunfó en donde Apple había fracasado. En el mercado de aviones jet comerciales, DeHavilland fue la primera empresa en ingresar al mercado con el Comet, pero fue Boeing, la segunda participante, con su jet comercial 707, la que llegó a dominar el mercado.

Es obvio que el hecho de ser el pionero no garantiza el éxito. Como se verá, la diferencia entre las compañías innovadoras que capturan las ventajas del pionero y las que son víctimas de las desventajas del pionero depende en parte de la estrategia que sigan. Sin embargo, antes de considerar la estrategia, se requiere ver más de cerca la naturaleza de las ventajas y desventajas del pionero.¹⁵

FIGURA 7.4

Efecto de la imitación sobre las utilidades de una compañía pionera



- **Ventajas de ser el primero en ingresar al mercado**

Las ventajas que obtiene la primera compañía que ingresa al mercado provienen de cinco fuentes fundamentales.¹⁶ En primer lugar, tiene la oportunidad de explotar los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva, esto es, puede atrapar a los consumidores en su tecnología. En la industria de las grabadoras de videocintas, Sony habría podido explotar los efectos de red si hubiese otorgado licencias de su tecnología, pero en vez de ello, le cedió su ventaja de ser la primera a la segunda, Matsushita.

En segundo lugar, la compañía pionera puede establecer una significativa lealtad a la marca, que a los nuevos participantes les resulta costoso destruir. De hecho, si la compañía tiene éxito en esta empresa, su nombre puede llegar a estar estrechamente asociado con toda clase de productos, entre ellos aquellos que produzcan los competidores. Las personas todavía hablan de “copias Xerox” cuando van a sacar una fotocopia o de “FedEx” cuando van a enviar un paquete por correo de la noche a la mañana.

En tercero, la primera compañía en ingresar al mercado puede incrementar rápidamente el volumen de ventas anticipándose a sus competidores y de esa manera cosechar las ventajas asociadas con la realización de economías de escala y efectos de aprendizaje (vea el capítulo 4). Una vez que la primera compañía en ingresar al mercado tiene estas ventajas de costo, puede responder a los nuevos competidores mediante la reducción de precios con el fin de conservar su participación de mercado y aun así obtener utilidades significativas.

En cuarto, la compañía pionera puede crear costos de cambio para sus clientes, lo que dificulta a sus competidores ingresar al mercado y restarle clientes. Por ejemplo, los proveedores de servicio inalámbrico les entregan a los nuevos clientes un teléfono inalámbrico “gratuito”, pero éstos deben firmar un contrato en el cual aceptan pagar el teléfono si dan por terminado el contrato de servicio dentro de un periodo específico, por ejemplo, un año. Debido a que el costo real de un teléfono inalámbrico puede variar de 100 a 200 dólares, esta suma representa un costo de cambio significativo que los participantes futuros deberán superar.

Por último, la compañía pionera puede acumular un conocimiento valioso relacionado con las necesidades del cliente, los canales de distribución, la tecnología del producto, la tecnología del proceso, etc. Este cúmulo de conocimientos es una ventaja que a los que entran después les podría resultar difícil o costoso igualar. Sharp, por ejemplo, fue la primera en iniciar a la fabricación comercial de pantallas de cristal líquido que se utilizan en las computadoras portátiles. El proceso para fabricar esas pantallas es muy difícil, con elevado índice de rechazo debido a las pantallas defectuosas. Sharp ha acumulado esa ventaja en los procesos de producción y a los participantes posteriores les ha resultado muy difícil igualarla en lo que se refiere a la calidad del producto y, por ende, a los costos.

- **Desventajas de ser el primero**

Así como existen ventajas para la primera compañía en ingresar al mercado, también se puede enfrentar a varias desventajas.¹⁷ En primer lugar, la pionera debe soportar considerables costos, algo que no tienen que hacer los competidores posteriores. La primera debe ser precursora en tecnología, en desarrollar canales de distribución y en educar a los clientes acerca de la naturaleza del producto. Todo esto puede ser costoso y consume mucho tiempo. Los competidores posteriores, en contraste, podrían aprovechar la inversión que hace el primer participante para ser el pionero en el mercado y en la educación del cliente.

En relación con esta cuestión, quienes ingresan primero son más propensos a cometer errores debido a que en los mercados nuevos abundan las incertidumbres. Los competidores posteriores pueden aprender de los errores cometidos por los primeros, mejorar el producto o la forma en la cual se vende y llegar al mercado con una oferta superior que capture una participación de mercado significativa del primer entrante. Por ejemplo, una de las razones por las cuales Apple Newton fracasó fue que el programa de caligrafía de la computadora portátil no reconocía la escritura humana. La segunda compañía en ingresar en este mercado, Palm, aprendió del error de Apple. Cuando lanzó la PalmPilot, utilizó un programa —Graffiti—, que reconocía las letras escritas en una forma particular, y después persuadió a los clientes para que aprendieran este método de alimentación de datos en la computadora portátil.

En tercer lugar, quienes ingresan primero corren el riesgo de desarrollar los recursos y capacidades erróneos, debido a que deben enfocarse en un conjunto de clientes que no va a ser característico del mercado masivo. Éste es el problema de cruzar el abismo que se mencionó en el capítulo anterior. Recuerde que los clientes del primer mercado, ubicados en la categoría de innovadores y primeros adoptadores, tienen características diferentes de las de la primera ola del mercado masivo, la primera mayoría. El pionero corre el riesgo de orientar sus recursos y capacidades hacia las necesidades de los innovadores y de los primeros adoptadores y de no poder cambiar cuando la primera mayoría ingresa al mercado. Como resultado, los pioneros corren el riesgo de caer en el abismo que separa al primer mercado del mercado masivo.

Por último, el pionero puede invertir en una tecnología obsoleta o inferior. Esto puede suceder cuando su innovación del producto se basa en una tecnología básica que avanza rápidamente. Al basar su producto en una primera versión de la tecnología, se puede encerrar en algo que pronto se volverá obsoleto. En contraste, los competidores posteriores se pueden adelantar con presteza al pionero e introducir productos que se basen en versiones posteriores de la tecnología básica. Esto sucedió en Francia durante la década de 1980, cuando a instancias del gobierno, France Telecom introdujo el primer servicio en línea en el mundo, Minitel. La empresa les distribuyó a los clientes en forma gratuita terminales de escasa calidad que podían conectar a su línea telefónica y utilizar para navegar en directorios telefónicos. Pronto se añadieron otros servicios sencillos y antes de mucho tiempo los franceses podían hacer compras en línea, tener servicios bancarios, de viajes, climatológicos y de noticias, todo ello años antes de que se inventara la red. El problema fue que según los estándares de la red, Minitel era imperfecta e inflexible y France Telecom, como la pionera, sufrió las consecuencias. Los franceses fueron muy lentos para adoptar las computadoras personales y después internet, principalmente debido a que Minitel tenía esa presencia. En una época tan avanzada como 1998, sólo una quinta parte de los hogares franceses tenía una computadora, en comparación con las dos quintas partes en Estados Unidos, y sólo 2% de los hogares estaban conectados a internet, en comparación con más de 30% en Estados Unidos. Como resultado de una decisión del gobierno, France Telecom y, de hecho, todo el país, fueron lentos en adoptar un nuevo medio revolucionario en línea, la red, debido a que fueron los primeros en invertir en una versión más primitiva de esa tecnología.¹⁸

● **Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero**

La incógnita a la que se enfrenta el pionero es saber cómo explotar el hecho de ir a la vanguardia para aprovechar las ventajas y crear una ventaja competitiva sustentable a largo plazo y, al mismo tiempo, reducir los riesgos asociados con las desventajas de ser pionero. Hay tres estrategias básicas disponibles: 1) desarrollar y vender la innovación ella misma, 2) desarrollar y vender la innovación en combinación con otras compañías por medio de una alianza estratégica o una empresa colectiva y 3) otorgar a otros licencias de la innovación y dejar que ellos desarrollen el mercado.

La elección óptima de la estrategia depende de las respuestas a tres preguntas:

1. ¿La compañía innovadora posee los activos complementarios para explotar su innovación y aprovechar las ventajas que implica ser la primera participante?
2. ¿Qué nivel de dificultad deben enfrentar los imitadores para copiar la innovación de la compañía? En otras palabras, ¿cuál es la altura de las barreras que evitan la imitación?
3. ¿Hay competidores capaces que puedan imitar rápidamente la innovación?

ACTIVOS COMPLEMENTARIOS Los **activos complementarios** son los que se requieren para explotar una nueva innovación y ganar una ventaja competitiva.¹⁹ Entre los activos complementarios más importantes se encuentran las instalaciones de fabricación capaces de manejar un rápido crecimiento de la demanda del cliente, al mismo tiempo que mantienen una alta calidad del producto. Las instalaciones de vanguardia permiten que la empresa pionera se mueva rápidamente a lo largo de la curva de experiencia sin encontrar cuellos de botella en la producción o problemas con la calidad del producto. Sin embargo, la incapacidad para satisfacer la demanda debido a estos obstáculos genera la oportunidad para que los imitadores ingresen al

mercado. Por ejemplo, en 1998, Immunex fue la primera compañía en introducir un nuevo tratamiento biológico revolucionario para la artritis reumatoide. Las ventas de este producto, Enbrel, se incrementaron rápidamente hasta llegar a 750 millones de dólares en 2001. Sin embargo, Immunex no había invertido en una capacidad de fabricación suficiente. Para mediados de 2000 anunció que carecía de la capacidad para satisfacer la demanda y que la creación de plantas adicionales le significaría por lo menos dos años. Ese cuello de botella le dio a un nuevo competidor, Johnson & Johnson, la oportunidad de entrar en el mercado y de ampliar con rapidez la demanda de su producto, que para 2002 había superado las ventas de Enbrel. La ventaja de Immunex, la pionera, se vio erosionada en parte porque carecía de un importante activo complementario: la capacidad de fabricación requerida para satisfacer la demanda.

Los activos complementarios también incluyen conocimientos de mercadotecnia, una fuerza de ventas adecuada, acceso a los sistemas de distribución y una red de servicio y apoyo después de la venta. Todos estos activos pueden ayudar a un innovador a crear lealtad a la marca y a lograr la penetración en el mercado con mayor rapidez.²⁰ A su vez, los incrementos de volumen resultantes facilitan un movimiento más rápido a lo largo de la curva de experiencia y el logro de una ventaja sustentable basada en el costo, debido a las economías de escala y a los efectos del aprendizaje. Una de las razones por las cuales EMI, la primera participante en el mercado de los escáner para tomografía computarizada (TC), al fin perdió ante las compañías de equipo médico establecidas, como GE Medical Systems, fue que carecía de conocimientos de mercadotecnia, de una fuerza de ventas y de los sistemas de distribución que se requieren para competir de una manera eficaz en el mercado de equipo médico más grande del mundo, Estados Unidos.

El desarrollo de activos complementarios puede ser muy costoso y las compañías a menudo necesitan grandes inyecciones de capital para alcanzar este objetivo. Ésa es la razón por la cual algunas compañías pioneras a menudo pierden ante grandes corporaciones de éxito en otras industrias que entran después, pero con recursos para desarrollar con rapidez una nueva presencia en el nicho recién descubierto. Microsoft y 3M ejemplifican a las compañías que se pueden mover rápidamente para aprovechar las oportunidades cuando sus competidores abren nuevos mercados de productos, como los discos compactos o los flexibles. Por ejemplo, aun cuando Netscape fue la pionera en el sector de navegadores para internet con Netscape Navigator, finalmente Internet Explorer, de Microsoft, dominó este mercado.

ALTURA DE LAS BARRERAS QUE EVITAN LA IMITACIÓN Recuerde del capítulo 3 que las **barreras que evitan la imitación** son factores que impiden que los rivales imiten las competencias e innovaciones distintivas de una compañía. Aun cuando en última instancia es posible copiar cualquier innovación, mientras más altas sean las barreras, más tiempo se requiere para imitar y más tiempo tendrá el primer participante para crear una ventaja competitiva perdurable.

Las barreras para evitar la imitación le conceden tiempo a un innovador para establecer una ventaja competitiva y crear más obstáculos perdurables para el ingreso en el mercado recién creado. Las patentes, por ejemplo, se encuentran entre las barreras más ampliamente utilizadas contra la imitación. Debido a que protegió su tecnología de fotocopiadora con un puñado de patentes, Xerox logró demorar cualquier imitación significativa de su producto durante 17 años. Sin embargo, a menudo es fácil “inventar alrededor” de la patente. Por ejemplo, un estudio comprobó que éste fue el caso en 60% de las innovaciones patentadas en el transcurso de cuatro años.²¹ Si la protección de la patente es débil, una compañía podría tratar de demorar la imitación desarrollando en secreto nuevos productos y procesos. El ejemplo más famoso de este enfoque es Coca-Cola, que ha mantenido en secreto la fórmula de su refresco durante generaciones. Pero el éxito de esta empresa en este campo es una excepción. Un estudio de cien compañías ha estimado que la información patentada acerca de la decisión de una compañía de desarrollar un nuevo producto o proceso importante llega a ser del conocimiento de sus competidores durante el transcurso de alrededor de 12 a 18 meses después de la decisión original del desarrollo.²²

COMPETIDORES CAPACES Los **competidores capaces** son compañías que se pueden mover rápidamente para imitar a la empresa pionera. La capacidad de los competidores para imitar una innovación depende principalmente de dos factores: 1) sus capacidades de investigación y desarrollo y 2) el acceso a activos complementarios. En general, mientras mayor sea el número de competidores con acceso a las habilidades de investigación y desarrollo y a los activos complementarios necesarios para emular una innovación, existe más probabilidad de que ocurra una rápida imitación.

En este contexto, las capacidades de investigación y desarrollo se refieren a la aptitud de los rivales para revertir la ingeniería de una innovación con el fin de averiguar cómo funciona y desarrollar rápidamente un producto comparable. Como ejemplo, considere el escáner para tomografía computarizada. GE compró uno de los primeros escáneres producidos por EMI y sus expertos técnicos aplicaron ingeniería inversa. A pesar de la complejidad tecnológica del producto, GE desarrolló su propia versión, lo que le permitió imitar rápido a EMI y por último reemplazarla como la principal proveedora de este tipo de escáneres.

En lo que concierne a los activos complementarios, el acceso que tienen los rivales a la mercadotecnia, los conocimientos de ventas o a las capacidades de fabricación es uno de los factores determinantes clave del índice de imitación. Si los posibles imitadores carecen de activos complementarios críticos, no sólo tienen que imitar la innovación, sino que tal vez también tendrán que copiar los activos complementarios del innovador. Esto resulta costoso, como lo descubrió AT&T cuando trató de ingresar en el negocio de las computadoras personales en 1984. La firma carecía de los activos de mercadotecnia (fuerza de ventas y sistemas de distribución) necesarios para respaldar los productos de la computadora personal. La carencia de estos activos y el tiempo que se requiere para desarrollarlos explica en parte por qué cuatro años después de que ingresó al mercado, AT&T había perdido 2 500 millones de dólares y todavía no había surgido como una contendiente viable. A la larga se retiró del negocio.

TRES ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN La forma en la cual estos tres factores —activos complementarios, altura de las barreras contra la imitación y capacidad de los competidores— influyen en la elección de la estrategia de innovación se resume en la tabla 7.1. La estrategia competitiva de desarrollar y vender la innovación en forma independiente tiene mayores posibilidades de éxito cuando 1) el innovador cuenta con los activos complementarios necesarios para desarrollar la innovación, 2) las barreras para imitar una innovación son altas y 3) el número de competidores capaces es limitado. Las barreras altas contra la imitación le conceden tiempo al innovador para establecer una ventaja competitiva y crear barreras perdurables contra el ingreso por medio de la lealtad a la marca o las ventajas de costo basadas en la experiencia. Mientras menos competidores capaces haya, menos probabilidades existirán de que cualquiera de ellos tenga éxito para superar las barreras que evitan la imitación y de que copie rápidamente sus productos o servicios.

TABLA 7.1

Estrategias para obtener rentabilidad de la innovación

Estrategia	¿El innovador tiene los activos complementarios requeridos?	Probable altura de las barreras contra la imitación	Número de competidores capaces
Hacerlo en forma independiente	Sí	Alta	Muy pocos
Participar en una alianza	No	Alta	Moderado
Otorgar licencias de la innovación	No	Baja	Grande

La estrategia competitiva de desarrollar y vender la innovación conjuntamente con otras compañías por medio de una alianza estratégica o una empresa conjunta tiene sentido cuando 1) el innovador carece de activos complementarios, 2) las barreras para evitar la imitación son altas y 3) hay varios competidores capaces. En esas circunstancias, lo más adecuado es formar una alianza con una compañía que ya tenga los activos complementarios, en otras palabras, con un competidor capaz. En teoría, una alianza de este tipo debería ser mutuamente beneficiosa y cada socio puede alcanzar las elevadas utilidades que ninguno de ellos podría obtener solo. Además, esa clase de estrategia tiene el beneficio de unirse a un rival potencial. Por ejemplo, si EMI hubiera formado un equipo con un competidor capaz para desarrollar el mercado para los escáner TC, como GE Medical Systems, en vez de hacerlo en forma independiente, la compañía no sólo habría sido capaz de crear una ventaja competitiva perdurable, sino que también habría atraído a su campo a un rival potencialmente poderoso.

La tercera estrategia, la concesión de licencias, es conveniente cuando 1) la compañía innovadora carece de activos complementarios, 2) las barreras para impedir la imitación son bajas y 3) hay muchos competidores capaces. La combinación de barreras bajas contra la imitación y de muchos competidores capaces incrementa las posibilidades de una rápida imitación. Además, si el innovador carece de activos complementarios, es muy probable que muy pronto los imitadores capturen su ventaja competitiva. Dados estos factores, debido a que es inevitable la rápida difusión de la tecnología del innovador por medio de la imitación, éste por lo menos puede participar en algunos de los beneficios de dicha difusión mediante el otorgamiento de licencias de su tecnología.²³ Además, si fija derechos de licencia relativamente modestos, puede reducir el incentivo que tienen los rivales potenciales para desarrollar su propia tecnología competidora y posiblemente superior. Ésta parece haber sido la estrategia que adoptó Dolby para establecer su tecnología como el estándar para la reducción del ruido en los negocios de música y películas (vea Estrategia en acción 7.1).

Cambios de paradigmas tecnológicos

Los **cambios de paradigmas tecnológicos** ocurren cuando aparece una nueva tecnología que revoluciona la estructura de la industria, altera en forma sustancial la naturaleza de la competencia y obliga a las compañías a adoptar nuevas tácticas con el fin de sobrevivir. Un buen ejemplo de un cambio de paradigma que se despliega actualmente es el cambio de la fotografía química a la digital (otro ejemplo de la digitalización). Durante más de medio siglo, las grandes empresas de la industria fotográfica, como Kodak y Fuji Film, han generado la mayor parte de sus ingresos mediante la venta y procesamiento de película que utiliza la tecnología tradicional de haluro de plata. La aparición de la fotografía digital es una terrible amenaza para sus modelos de negocios. Las cámaras digitales no utilizan película, el soporte principal del negocio de Kodak y Fuji. Además, estas cámaras se asemejan más a computadoras especializadas que a cámaras convencionales y, por consiguiente, se basan en un conocimiento científico del que Kodak y Fuji carecen casi por completo. A pesar de que estas dos empresas han invertido sumas considerables en el desarrollo de cámaras digitales, se deben enfrentar a una intensa competencia de compañías como Sony, Canon y Hewlett-Packard, que han desarrollado sus propias cámaras digitales; o Adobe y Microsoft, que construyen programas para manipular imágenes digitales; y compañías impresoras tales como Hewlett-Packard y Canon, que fabrican las impresoras que los consumidores pueden utilizar para imprimir en su hogar sus propias fotografías de alta calidad. A medida que la sustitución digital cobra impulso en la industria fotográfica, no es seguro que las compañías tradicionales logren sobrevivir a este cambio, esto es, los nuevos competidores podrían lograr el dominio del nuevo mercado.

Si Kodak y Fuji declinan, no serán las primeras grandes empresas derribadas por un cambio de paradigmas tecnológicos en su sector. A principios de la década de 1980, la industria de las computadoras fue revolucionada por la llegada de la tecnología de la computadora personal, que dio origen a redes cliente-servidor que reemplazaron a la supercomputadora tradicional y a las minicomputadoras en muchas aplicaciones de negocios. Numerosas compañías de la época de las supercomputadoras, como Wang, Control Data y DEC, finalmente no sobrevivieron e incluso IBM atravesó por una década de cambios dramáticos con grandes pérdidas antes de reinventarse como una proveedora de soluciones de negocios electrónicos. En su lugar, surgieron nuevos participantes como Microsoft, Intel, Dell y Compaq para alcanzar el dominio en esta nueva industria.

Ejemplos como éstos plantean cuatro preguntas:

1. ¿Cuándo ocurren los cambios de paradigmas y cómo se despliegan?
2. ¿Por qué tantas empresas declinan después de un cambio de paradigma?
3. ¿Qué estrategias pueden adoptar las empresas para incrementar la probabilidad de sobrevivir a un cambio de paradigma y surgir como empresas rentables al otro lado del abismo del mercado creado por la llegada de una nueva tecnología?
4. ¿Qué estrategias pueden adoptar los nuevos participantes de un mercado para aprovechar el cambio de paradigmas?

En el resto de este capítulo se responde a cada una de estas preguntas.

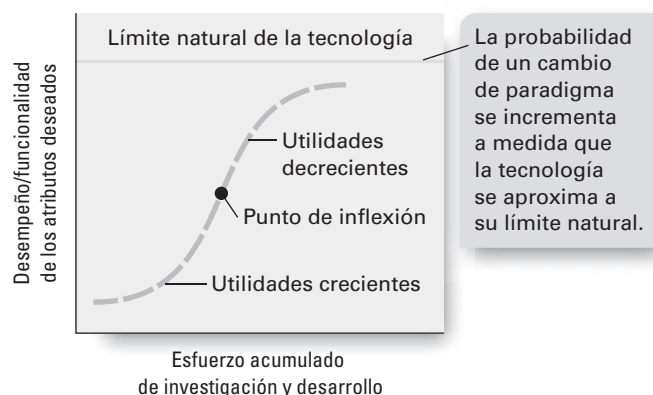
● **Cambios de paradigmas y el declive de las compañías establecidas**

Es más probable que los cambios de paradigmas aparezcan en una industria cuando están presentes una o ambas de las siguientes condiciones. En primer lugar, la tecnología establecida en la industria es madura y se aproxima a su “límite natural” o se encuentra en él y, en segundo, una nueva “tecnología desorganizadora” ingresa al mercado y se arraiga en nichos mal atendidos por las compañías que utilizan la tecnología establecida.²⁴

LOS LÍMITES NATURALES DE LA TECNOLOGÍA Richard Foster ha formalizado la relación entre el desempeño de una tecnología y el tiempo en términos de lo que él llama la curva S de la tecnología (vea la figura 7.5).²⁵ Esta curva muestra la relación a lo largo del tiempo de las inversiones acumulativas en investigación y desarrollo y el desempeño (o funcionalidad) de una tecnología determinada. Al principio de su evolución, las inversiones en investigación y desarrollo en una nueva tecnología tienden a producir mejoramientos rápidos de su desempeño, a medida que se resuelven los problemas de ingeniería básicos. Después de un tiempo empiezan a aparecer utilidades decrecientes en relación con la investigación y el desarrollo acumulativos, el índice de mejoramiento de desempeño se hace más lento y la tecnología se empieza a aproximar a un límite natural, en el que no son posibles más adelantos. Por ejem-

FIGURA 7.5

Curva S de la tecnología



plo, se podría asegurar que hubo mayores avances durante los primeros 50 años del negocio del espacio aéreo comercial después del vuelo pionero de los hermanos Wright, que los que se presentaron en los segundos cincuenta años. En realidad, el avión jet comercial más grande del mundo, el Boeing 747, se basa en un diseño de la década de 1960, lo mismo que el avión jet comercial más rápido, el Concorde. Por consiguiente, el espacio aéreo comercial se encuentra ahora en la región de las utilidades decrecientes y tal vez se esté aproximando a su límite natural en lo que se refiere a los avances de la tecnología.

De manera similar, se podría sostener que el límite natural de la tecnología en los chips semiconductores de silicio está próximo. A lo largo de las dos últimas décadas, el desempeño de éstos se ha incrementado en forma impresionante a través de la colocación de un número cada vez mayor de transistores en una pequeña oblea de silicio. Este proceso ha ayudado a incrementar el poder de las computadoras, así como a reducir tanto su costo como su tamaño. Pero se está llegando a los límites de la capacidad para reducir el ancho de las líneas de los chips y, por consiguiente, para colocar más transistores en uno solo de ellos. El límite está impuesto por las leyes naturales de la física. Se utilizan ondas de luz para ayudar a grabar líneas en un chip y no es posible grabar una línea que sea más pequeña que la longitud de onda de la luz que se utiliza. Actualmente las compañías de semiconductores recurren a una luz con longitud de onda muy pequeña, tal como la ultravioleta extrema, para grabar líneas en un chip, pero hay límites acerca de hasta dónde se puede impulsar esta tecnología y muchos creen que se llegará a ellos en el transcurso de esta década. ¿Significa esto que la capacidad para fabricar computadoras más pequeñas, más rápidas y más económicas está llegando a su fin? Quizá no. Es más probable que se encuentre otra tecnología que reemplace a la computación basada en el silicio, la que permitirá fabricar computadoras más pequeñas, más rápidas y más económicas. De hecho, ya se están desarrollando varias tecnologías exóticas que puedan reemplazar a la computación basada en el silicio. Estas tecnologías incluyen computadoras moleculares autoorganizadas, tecnología de microprocesador tridimensional, tecnología cuántica de computación y la utilización del ADN para realizar cómputos.²⁶

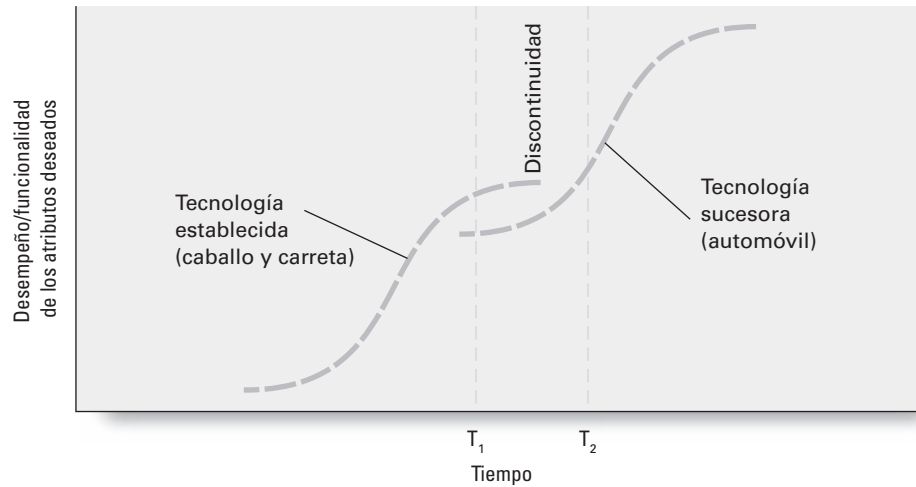
¿Qué tiene que ver todo esto con los cambios de paradigma? Según Foster, cuando una tecnología se aproxima a su límite natural, la atención de la investigación se concentra en otras posibles tecnologías y, tarde o temprano, una de esas alternativas podría comercializarse y reemplazar a la tecnología establecida. Es decir, se incrementa la probabilidad de que ocurra un cambio de paradigma. Por consiguiente, en algún momento durante las siguientes una o dos décadas, otro cambio de paradigma podría sacudir los cimientos de la industria de las computadoras cuando una exótica tecnología computacional reemplace a la que se basa en el silicio. Si esto sucede, en qué momento, y si la historia sirve de guía, muchas de las empresas que operan en la industria de computadoras actual empezarán a declinar y surgirán otras que lograrán el dominio.

Foster lleva este punto un poco más lejos, pues observa que al principio las propuestas de la tecnología de reemplazo no son tan eficaces como las de la tecnología establecida para producir los atributos y características que los consumidores requieren de un producto. Por ejemplo, durante los primeros años del siglo xx, los automóviles apenas comenzaban a producirse. Eran apreciados por su capacidad de trasladar a las personas de un lugar a otro, pero el caballo y la carreta (la tecnología establecida) hacían lo mismo. Cuando el automóvil apareció, el caballo y la carreta todavía eran un poco mejores que él para cumplir esa misma función (vea la figura 7.6). Después de todo, los primeros automóviles eran lentos, ruidosos y propensos a descomponerse con facilidad. Además, necesitaban una red de carreteras pavimentadas y de gasolineras para ser realmente útiles y eso no existía, de manera que para la mayoría de las aplicaciones, el caballo y la carreta todavía eran el modo de transporte preferido, por no decir nada del hecho de que eran más económicos.

Sin embargo, esta comparación pasaba por alto el hecho de que, a principios del siglo xx, la tecnología de los automóviles se encontraba en el inicio mismo de su curva S y estaba a punto de experimentar considerables mejoras de desempeño a medida que se resolvían

FIGURA 7.6

Tecnologías establecidas y sucesoras



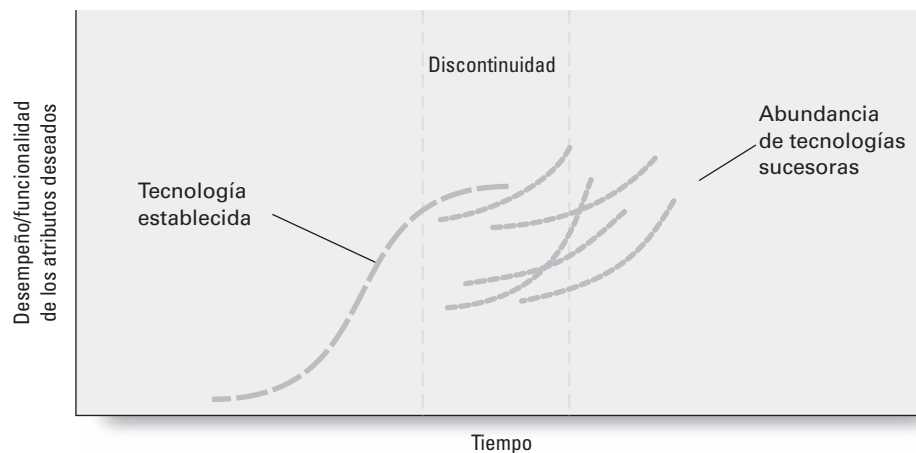
los problemas de ingeniería (y se construían las carreteras pavimentadas y las gasolineras). En contraste, después de 3 000 años de mejoras y perfeccionamiento continuos, el caballo y la carreta se encontraban definitivamente al final de su curva tecnológica S. El resultado fue que los rápidos avances de la tecnología del automóvil muy pronto le permitieron reemplazar a sus competidores como el modo de transporte preferido. En el tiempo T_1 en la figura 7.6, el caballo y la carreta todavía eran superiores al automóvil. Sin embargo, en el tiempo T_2 , éste los había sobrepasado.

Foster observa que, debido a que la nueva tecnología al principio es menos eficiente que la antigua, las compañías establecidas y sus clientes a menudo cometen el error de hacer caso omiso de ella, sólo para verse sorprendidos con la guardia baja por el rápido mejoramiento de su desempeño. Un último aspecto que se debe considerar es que a menudo no hay una tecnología sucesora potencial, sino muchas de ellas, pero sólo una podrá llegar finalmente al primer plano (vea la figura 7.7). Cuando éste es el caso, las compañías establecidas se encuentran en desventaja. Incluso si reconocen que es inminente un cambio de paradigma, tal vez no cuentan con los recursos para invertir en toda las tecnologías de reemplazo potenciales. Si invierten en la equivocada, algo fácil de hacer debido a la incertidumbre que rodea a todo el proceso, tal vez no les será posible lograr un desarrollo subsiguiente.

TECNOLOGÍA DESORGANIZADORA Clayton Christensen se ha basado en los puntos de vista de Foster y en su propia investigación para desarrollar una teoría de la tecnología desorganiza-

FIGURA 7.7

Abundancia de tecnologías sucesoras



dora que ha llegado a tener una gran influencia en los círculos tecnológicos.²⁷ Christensen utiliza el término de *tecnología desorganizadora* para referirse a una nueva tecnología que se inicia lejos de la tendencia principal de un mercado y después, a medida que mejora su funcionalidad a lo largo del tiempo, invade el mercado principal. Esas tecnologías son desorganizadoras debido a que revolucionan la estructura y la competencia de la industria, y a menudo provocan la decadencia de las compañías establecidas, es decir, causan un cambio del paradigma tecnológico.

El principal argumento de Christensen es que, a menudo, las compañías establecidas están conscientes de la nueva tecnología, pero no invierten en ella debido a que escuchan a sus clientes y éstos no la desean. Por supuesto, esta miopía se debe a que la nueva tecnología se encuentra en la etapa inicial de su desarrollo y, por consiguiente, sólo al principio de su curva S. Una vez que mejora su desempeño, los clientes la desean, pero para ese momento son los nuevos competidores, no las compañías establecidas, los que han acumulado el conocimiento requerido para llevar la nueva tecnología al mercado masivo. Christensen respalda este punto de vista con varios estudios detallados de casos históricos, uno de los cuales se resume en Estrategia en acción 7.4.

Estrategia en acción

7.4

La tecnología desorganizadora en las excavadoras mecánicas

Las excavadoras hacen cavidades para instalar los cimientos de grandes edificios, zanjas para tender nuevas tuberías para drenaje y cimientos y zanjas para la construcción residencial y el trabajo agrícola. Antes de la década de 1940, la tecnología dominante que se utilizaba para operar el cucharón de las excavadoras mecánicas se basaba en un sistema de cables y poleas. A pesar de que estos sistemas mecánicos podían levantar grandes cantidades de tierra, las excavadoras eran demasiado grandes, difíciles de manejar y costosas. Por consiguiente, se utilizaban muy rara vez para cavar pequeñas zanjas destinadas a los cimientos de viviendas, canales de irrigación y otros fines parecidos. En la mayoría de los casos, las zanjas pequeñas se cavaban manualmente.

En la década de 1940 apareció una nueva tecnología: la hidráulica que, en teoría, tenía ciertas ventajas sobre los sistemas de cables y poleas. Lo que es más importante, la eficiencia de la energía era más elevada: para mover un tamaño de cucharón determinado, se requería un motor más pequeño. Sin embargo, el sistema hidráulico inicial también tenía algunas desventajas. Los sellos en los cilindros hidráulicos eran propensos a sufrir escurrimientos con una presión elevada, lo que limitaba el tamaño del cucharón que se podía levantar. A pesar de esta desventaja, cuando la hidráulica apareció por primera vez, muchas de las empresas que operaban en la industria de excavación mecánica tomaron la tecnología lo bastante en serio como para preguntarles a sus principales clientes si se interesarían en productos basados en ella.

Debido a que éstos necesitaban excavadoras con cucharones grandes para cavar los cimientos de edificios y zanjas grandes, su respuesta fue negativa. Para ese conjunto de clientes, los sistemas hidráulicos de la década de 1940 no eran lo bastante confiables o potentes. En consecuencia, después de consultar con sus clientes, las compañías establecidas tomaron la decisión estratégica de no invertir en sistemas hidráulicos. En vez de ello, siguieron produciendo equipo de excavación basado en la tecnología dominante de cables y poleas.

Les correspondió a varios nuevos competidores, que incluían a J. I. Case, John Deere, J. C. Bamford y Caterpillar ser los pioneros del equipo de excavación hidráulico. Debido a los límites sobre el tamaño del cucharón, impuestos por el problema de los sellos, esas compañías se enfocaron inicialmente en un nicho mal atendido en el mercado, que podría utilizar cucharones pequeños: contratistas residenciales y agricultores. A lo largo del tiempo, estas empresas pudieron resolver los problemas de ingeniería asociados con los sellos hidráulicos deficientes y, a medida que lo hacían, empezaron a fabricar excavadoras con cucharones más grandes. Por último, invadieron los nichos de mercado a los que servían las compañías de la antigua línea: contratistas generales que cavaban los cimientos de grandes edificios, drenaje, etc. En este punto, Case, Deere, Caterpillar y otras compañías similares lograron el dominio en la industria, mientras que la mayoría de las empresas establecidas de la época anterior perdieron su participación. De alrededor de treinta fabricantes de equipo operado por cable en Estados Unidos a finales de la década de 1930, sólo cuatro sobrevivieron hasta la década de 1950.^d

Además de escuchar con demasiada atención a sus clientes, Christensen identifica varios otros factores que dificultan que las compañías establecidas adopten una nueva tecnología desorganizadora. Observa que muchas empresas se niegan a invertir en nuevas tecnologías desorganizadoras debido a que, al principio, sirven a nichos de mercado tan pequeños que parece improbable que puedan tener algún efecto sobre sus ingresos y utilidades. A medida que la funcionalidad de la nueva tecnología comienza a mejorar y a invadir el mercado principal, las inversiones de la empresa a menudo se ven obstaculizadas por el hecho de que su explotación requiere un nuevo modelo de negocios, totalmente diferente del modelo establecido de la compañía y, por consiguiente, muy difícil de implantar.

Estos dos puntos se ilustran mediante un ejemplo: la aparición de los corredores de bolsa con descuento en línea durante la década de 1990, como Ameritrade y E*Trade, que utilizaron la nueva tecnología, internet, para que los inversionistas compraran acciones mediante pagos de comisiones muy bajos. En contraste, en el caso de los corredores de servicio completo, como Merrill Lynch, los pedidos se debían colocar a través de un corredor de bolsa que ganaba una comisión por realizar la operación, lo cual generaba costos elevados.

Christensen también observa que una nueva red de proveedores y distribuidores suele crecer alrededor de los nuevos competidores. Al principio no sólo las compañías establecidas ignoran la tecnología desorganizadora, sino también sus proveedores y distribuidores. Esta ceguera parcial crea una oportunidad para que nuevos proveedores y distribuidores ingresen al mercado para servir a los nuevos participantes. A medida que aumenta el número de rivales, sucede lo mismo con la red asociada. Por último, sugiere Christensen, los nuevos competidores y su red pueden reemplazar no sólo a las empresas establecidas, sino también a toda la red de proveedores y distribuidores asociados con ellas. Llevado a su extremo lógico, este punto de vista sugiere que las tecnologías desorganizadoras pueden provocar la desaparición de toda la red de empresas asociadas con las compañías establecidas en una industria.

A menudo, las compañías establecidas en una industria tambaleante debido a un cambio de paradigma tecnológico se tienen que enfrentar a fuerzas de inercia internas que limitan su capacidad para adaptarse, pero eso no les ocurre a los nuevos competidores, por lo cual gozan de una ventaja. No se tienen que enfrentar a un conjunto de clientes establecidos y conservadores y a un modelo de negocios obsoleto. En vez de ello, se pueden enfocar en el mejoramiento de la nueva tecnología, en el perfeccionamiento de su desempeño y en aprovechar la ola de tecnología desorganizadora para ingresar a nuevos segmentos del mercado hasta que invaden el mercado principal y desafían a las compañías establecidas. Y para ese momento, tal vez estén muy bien equipadas para derrotarlas.

● Implicaciones estratégicas para las compañías establecidas

Aun cuando Christensen ha descubierto una tendencia importante, de ninguna manera está grabado en piedra que todas las compañías establecidas están condenadas al fracaso cuando se enfrentan a tecnologías desorganizadoras, como lo hemos visto con IBM y Merrill Lynch. Este tipo de empresas deben enfrentar los retos creados por la aparición de tecnologías desorganizadoras.²⁸

En primer lugar, tener acceso al conocimiento de la forma en la cual las tecnologías desorganizadoras pueden revolucionar los mercados es en sí un activo estratégico valioso. Muchas de las compañías establecidas que examinó Christensen fracasaron debido a que no consideraron a la nueva tecnología en la forma adecuada y les hacían a sus clientes la pregunta errónea. En vez de preguntar “¿está usted interesado en esta nueva tecnología?”, debieron reconocer que era probable que esa nueva tecnología mejorara a lo largo del tiempo y preguntarles: “¿se interesaría en esta nueva tecnología si mejora su funcionalidad a lo largo del tiempo?” Si lo hubieran hecho, tal vez habrían tomado decisiones estratégicas muy diferentes.

En segundo, es obvia la importancia de que las empresas establecidas inviertan en las tecnologías recién surgidas que a la larga se pueden convertir en tecnologías desorganizadoras. Las compañías deben respaldar sus apuestas acerca de una nueva tecnología. Como

ya hemos observado, en cualquier momento puede haber abundancia de tecnologías emergentes y cualquier de ellas se podría convertir a la larga en una tecnología desorganizadora. Las grandes compañías establecidas que generan considerables flujos de efectivo pueden, y a menudo deben, establecer y financiar operaciones decisivas de investigación y desarrollo para invertir en esas tecnologías y ampliarlas. Además, tal vez deseen adquirir nuevas compañías emergentes que sean pioneras de tecnologías potencialmente desorganizadoras o participar en una alianza con ellas para desarrollar conjuntamente la tecnología. La estrategia de adquisición de compañías que están desarrollando una tecnología potencialmente desorganizadora es la que aplica Cisco Systems, una proveedora dominante de equipo de red para internet que se ha hecho famosa por ello. En el fondo de esta estrategia las empresas deben reconocer que es mejor para ellas desarrollar una tecnología desorganizadora y después apoderarse de su base de ventas establecida, en lugar de ver que los nuevos participantes les quiten esa base de ventas.

Sin embargo, Christensen aclara un punto muy importante: incluso cuando las compañías establecidas hacen inversiones en investigación y desarrollo en tecnologías potencialmente desorganizadoras, a menudo no las comercializan debido que las fuerzas internas impiden el cambio. Por ejemplo, los administradores de las divisiones del negocio que generan más efectivo pueden afirmar que necesitan una mayor inversión en investigación y desarrollo para mantener su posición en el mercado y pueden tratar de convencer a la alta administración de que demore la inversión en una nueva tecnología. Al principio de la curva S, cuando no está muy claro cuáles puedan ser los resultados a largo plazo de una nueva tecnología, éste puede ser un argumento poderoso. Sin embargo, las consecuencias pueden ser tales que la compañía no logre desarrollar competencia en la nueva tecnología y sufra a causa de ello.

Además, Christensen afirma que la comercialización de nuevas tecnologías desorganizadoras a menudo requiere una cadena de valor con una estructura de costo radicalmente diferente, esto es, un nuevo modelo de negocios. Por ejemplo, puede ser necesario contar con un sistema diferente de fabricación, otro sistema de distribución y diversas opciones de fijación de precios, e implicar márgenes brutos y márgenes de operación también muy distintos. Christensen sostiene que es casi imposible que dos modelos de negocios distintos coexistan dentro de la misma organización. Cuando tratan de hacerlo, es casi inevitable que el modelo de negocios establecido sofoque al asociado con la tecnología desorganizadora.

La solución para este problema es separar a la tecnología desorganizadora y colocarla en su propia división de operación independiente. Por ejemplo, a principios de la década de 1980, Hewlett-Packard (HP) desarrolló un negocio muy exitoso de impresoras láser. Después llegó la tecnología de inyección de tinta. Algunos funcionarios de la compañía creían que las impresoras de inyección de tinta acabarían con las ventas de las láser y, en consecuencia, argumentaron que HP no debería producir las de inyección de tinta. Por fortuna para HP, la administración principal de esa época vio en la tecnología de inyección de tinta su característica de ser potencialmente desorganizadora. En vez de no invertir en ella, asignó considerables fondos a investigación y desarrollo con miras a su comercialización. Además, cuando la tecnología estuvo dispuesta para su introducción en el mercado, establecieron una división autónoma de inyección de tinta en una ubicación geográfica diferente, con sus propias actividades de fabricación, mercadotecnia y distribución. Aceptaron que la división de inyección de tinta le podría quitar ventas a la división láser y decidieron que era mejor que un departamento de HP perjudicara las ventas de otra división de la misma empresa, que ver que otra compañía cosechara esas ventas. Afortunadamente para HP, resulta que las impresoras de inyección de tinta perjudican las ventas de las impresoras láser sólo de manera marginal y que ambas tienen nichos rentables en el mercado. Sin embargo, este afortunado resultado no hace desmerecer el mensaje de la historia: si su compañía está desarrollando una tecnología potencialmente desorganizadora, las probabilidades de éxito se incrementarán si se asigna al producto una división independiente y se le otorga su propia autoridad.

● Implicaciones estratégicas para los nuevos participantes

Este trabajo que acabamos de exponer tiene implicaciones para los nuevos competidores que tienen varias ventajas sobre las empresas establecidas. Las presiones para continuar con el actual modelo de negocios no paralizan a los nuevos competidores, que no se tienen que preocupar por temas como el perjuicio que puede sufrir el producto. No se tienen que preocupar por la base de clientes establecida o por las relaciones con proveedores y distribuidores establecidos. En vez de eso, pueden enfocar todas sus energías en las oportunidades que ofrece la nueva tecnología desorganizadora, aprovechar el mejoramiento de su curva S y crecer rápidamente junto con el mercado para esa tecnología. Esto no quiere decir que los nuevos competidores no se enfrenten a problemas que deban resolver. Tal vez se encuentren restringidos por la falta de capital o deban administrar los problemas organizacionales asociados con un crecimiento rápido; lo que es más importante, tal vez necesitarán encontrar una forma de tomar su tecnología de un pequeño nicho alejado en el mercado y llevarla al mercado masivo.

Tal vez uno de los aspectos más importantes a los que se enfrentan los nuevos competidores es decidir si deben asociarse con una compañía establecida o actuar en forma independiente en su intento por desarrollar una nueva tecnología desorganizadora y obtener utilidades de ella. A pesar de que un nuevo participante puede disfrutar de todas las ventajas del atacante, también puede carecer de los recursos que se requieren para explotarla totalmente. En ese caso, tal vez deberían considerar la posibilidad de llevar a cabo una alianza estratégica con una compañía establecida más grande con el fin de tener acceso a esos recursos. En este caso, los problemas principales son los mismos que se mencionaron antes cuando se examinaron las tres estrategias que puede aplicar una compañía para capturar las ventajas del pionero: hacerlo en forma independiente, participar en una alianza estratégica u otorgar licencias de su tecnología.

Resumen

1. Los estándares técnicos son importantes en muchas industrias de alta tecnología: garantizan la compatibilidad, reducen la confusión en la mente de los consumidores, permiten la producción masiva y bajan los costos y reducen los riesgos asociados con el suministro de productos complementarios.
2. A menudo los efectos de red y los círculos de retroalimentación positiva determinan qué estándar llega a dominar un mercado.
3. El hecho de contar con un estándar puede ser una fuente de ventaja competitiva sustentable.
4. El establecimiento de un estándar patentado como el dominante en una industria puede requerir que la compañía gane una guerra de formatos contra un estándar competitivo e incompatible. Las estrategias para hacerlo incluyen fabricación de productos complementarios, aplicaciones agresivas de aprovechamiento, fijación de precios y mercadotecnia enérgica, otorgamiento de licencias de la tecnología y cooperación con los competidores.
5. Muchos productos de alta tecnología se caracterizan por sus elevados costos fijos de desarrollo, pero costos marginales muy bajos o inexistentes para fabricar una unidad extra del producto. Estas economías de costo crean una presunción en favor de las estrategias que hacen hincapié en una fijación de precios agresiva para incrementar el volumen y reducir los costos promedio totales.
6. Muchos productos digitales tienen problemas a causa de los índices muy elevados de piratería, debido a los costos marginales bajos que implica copiar y distribuir esos productos. La piratería se puede reducir mediante una combinación apropiada de estrategia, codificación del programa y una enérgica defensa de los derechos de propiedad intelectual.
7. Es muy importante que el pionero desarrolle una estrategia para aprovechar las ventajas de su condición. Una compañía puede elegir entre tres estrategias: desarrollar y vender ella misma la tecnología, hacerlo conjuntamente con otra compañía u otorgarles licencias de la tecnología a otras empresas. La elección depende de los activos complementarios que se requieren para capturar la ventaja del pionero, la altura de las barreras contra la imitación y la capacidad de los competidores.
8. Los cambios del paradigma tecnológico ocurren cuando llegan nuevas tecnologías que revolucionan la estructura de la industria, alteran considerablemente la naturaleza de la competencia y requieren la adopción de nuevas estrategias con el fin de sobrevivir.
9. Es más probable que los cambios de paradigma tecnológico ocurran cuando el progreso para mejorar la tecnología establecida es lento debido a las utilidades decrecientes y a que nueva tecnología desorganizadora se arraiga en un nicho del mercado.
10. Las compañías establecidas pueden enfrentar los cambios de paradigma protegiendo sus apuestas tecnológicas o estableciendo una división autónoma para explotar la tecnología.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es diferente acerca de las industrias de alta tecnología?
¿Todas las industrias fueron alguna vez de alta tecnología?
2. ¿Por qué son tan importantes los estándares en muchas industrias de alta tecnología? ¿Cuáles son sus implicaciones competitivas?
3. Usted trabaja para una pequeña compañía que ocupa la posición dominante en un mercado embrionario. Su jefe cree que el futuro de la compañía está asegurado debido a que tiene una participación de mercado de 60%, la estructura de costo más baja en la industria y el producto más confiable y más altamente valorado. Redacte un informe en el cual le indique por qué sus suposiciones podrían ser incorrectas.
4. Usted trabaja en una pequeña compañía que ha desarrollado un sistema operativo para PC que es más rápido y más estable que el sistema operativo Windows. ¿Qué estrategias podría aplicar su empresa para quitarle la ventaja a Microsoft y establecer su nuevo sistema operativo como el estándar técnico dominante en la industria?
5. Usted es el administrador de una marca importante de discos musicales. El año pasado, las ventas de música declinaron 10%, principalmente debido a los elevados índices de piratería en los CD. Su jefe le ha pedido que desarrolle una estrategia para reducir esos índices. ¿Qué le sugeriría usted a la compañía?
6. Vuelva a leer el Caso introductorio sobre la guerra de formatos entre los reproductores de DVD de alta definición. Con base en la información del caso, ¿quién cree que ganará la guerra de formatos, Sony o Toshiba? ¿Por qué?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Libros digitales

La clase debe dividirse en equipos de tres a cinco personas y analizar el siguiente escenario. También es necesario que se nombre a un miembro del grupo como vocero que comunicará los descubrimientos a sus compañeros de clase. Ustedes conforman un grupo de administradores e ingenieros de una empresa que apenas se inicia y que ha desarrollado un programa de cómputo que permite a los clientes descargar fácilmente y ver libros digitales en diversos dispositivos, desde PC hasta iPod y lectores de libros electrónicos. El mismo programa permite también a los clientes compartir libros digitales mediante una tecnología de igual a igual (la misma que permite a las personas compartir archivos de música en la web) y copiar libros digitales en DVD.

1. ¿Cómo creen que se puede desarrollar el mercado para este programa? ¿Qué factores podrían inhibir su adopción?
2. ¿Pueden pensar en una estrategia que su compañía podría aplicar en combinación con compañías editoriales que permitan a su empresa aumentar sus ingresos y reducir los índices de piratería?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 7

Encuentre un ejemplo de una industria que haya experimentado un cambio de paradigma en años recientes. ¿Qué les sucedió a las compañías establecidas a medida que se desplegaba ese cambio de paradigma?

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 7

Este módulo requiere que usted analice el ambiente de la industria en el que opera su compañía y que determine si es vulnerable a un cambio de paradigma tecnológico. Con la información que tiene a su disposición, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la tecnología de producto dominante que se utiliza en la industria en la que opera su compañía?
2. ¿Los estándares técnicos son importantes en su industria? De ser así, ¿cuáles son?
3. ¿Cuáles son los atributos de la mayoría de los clientes que compran el producto de su compañía (por ejemplo, primeros adoptadores, primera mayoría, última mayoría)? ¿Qué le dice esto acerca de los problemas estratégicos a los que es probable que se enfrente la compañía en el futuro?
5. ¿En qué punto de la curva S se encuentra la tecnología dominante en su industria? ¿Se están desarrollando otras tecnologías que podrían dar origen a un cambio de paradigma en ella?
6. ¿Los derechos de propiedad intelectual son importantes para su compañía? De ser así, ¿qué estrategias ha adoptado para protegerlos? ¿Han funcionado?

EJERCICIO DE ÉTICA

Durante algún tiempo, Sue ha esperado invertir su dinero, pero no sabía cómo empezar. Su sobrino le sugirió que visita-

ra a su asesor financiero, y hoy acudió a su primera reunión. Llegó 15 minutos antes y fue conducida a una espaciosa y elegante sala de espera. La recepcionista le ofreció diferentes bebidas y le trajo una humeante taza de té. Aunque al principio estaba nerviosa por delegar las decisiones de inversión en un extraño, Sue sentía que aumentaba su confianza.

Después de una breve espera, una mujer de mediana edad vestida con sobriedad condujo a Sue a una oficina deslumbrante de luz solar. Detrás del escritorio estaba un hombre joven que se presentó como Dave. A Sue le desconcertó su juventud y actitud casual, pero había escuchado a su sobrino elogiarlo. Una vez sentados, Dave interrogó a Sue sobre sus intenciones de inversión. Escuchó con atención y comenzó a recomendar varios fondos y otras oportunidades de inversión. También sugirió que realizara su actividad de inversión en línea en la dirección que le ofrecía. Dave se mostró amigable y atento, y Sue se dejó llevar por su presentación. Parecía tan confiado sobre las ganancias

potenciales de sus inversiones que Sue aceptó fácilmente sus sugerencias.

Algunas semanas después, luego de ver ciertos rendimientos iniciales sobre sus inversiones, Sue comenzó a perder dinero. Sin saber qué pensar, llamó a su sobrino para pedir su opinión. Éste le contó que le ocurría lo mismo. Después de buscar información de unos amigos sobre la industria financiera, el sobrino de Sue descubrió que Dave era conocido por recomendar fondos de inversión de empresas que le entregaban un pago adicional sin tomar en cuenta la viabilidad de los fondos. Por suerte, Sue y su sobrino pudieron recuperar una parte de su dinero, y ambos pensaron que habían aprendido una valiosa lección.

1. Defina el problema ético que se presenta en este caso.
2. ¿Es legal promover fondos para recibir pagos adicionales?
3. ¿Cómo puede protegerse un inversionista de lo que le ocurrió a Sue y su sobrino?

CASO FINAL

La falla de Friendster

En 2002, Jonathan Abrams pensó que estaba en el lugar correcto en el momento adecuado. Con el capital semilla obtenido de un rico inversionista de Silicon Valley, este ingeniero de más de 30 años iba a desarrollar un sitio de comunicación social. El sitio, que inició actividades en marzo de 2003, fue llamado Friendster. Permitía a las personas publicar sus perfiles, comunicarse con sus amigos y presentarlos entre sí en línea. La motivación de Abrams para fundar Friendster fue que quería conocer chicas, y pensó que un sitio de comunicación social sería un modo atractivo de hacerlo.

El sitio pronto se convirtió en una de las atracciones de internet en 2003. Para el verano, Friendster había inscrito más de 3 millones de usuarios. Publicaciones como *Time*, *Esquire*, *Vanity Fair* y *U.S Family Weekly* reseñaron Friendster antes de que se oyera hablar de MySpace. Para noviembre de 2003, Friendster había atraído una inversión significativa de numerosas empresas de financiamiento renombradas, entre ellas la legendaria John Dorr, tal vez la empresa de financiamiento más exitosa en la historia de Silicon Valley, que se integró a la junta directiva de Friendster. A Dorr le siguieron otros integrantes muy reconocidos.

Los rumores sobre Friendster generaron una propuesta de otra empresa de financiamiento de Silicon Valley que crecía con rapidez, Google, que quería comprar la compañía por 30 millones de dólares. La junta, integrada por capitalistas como Dorr que esperaban que ocurriera algo grande, recomendó a Abrams que no vendiera. No fue difícil; Abrams pensaba que Friendster valdría mucho más en poco tiempo y dijo que no a Google. Tres años después, Abrams quizá haya lamentado esa decisión. De haber aceptado la oferta en acciones bursátiles de Google, en la actualidad valdrían 1 500 millones de dólares. En vez de eso, Abrams ya no está en Friendster y el sitio pionero en la comunicación social ha sido eclipsado totalmente por rivales como MySpace, Facebook y Flickr. En septiembre de 2006, Friendster tenía sólo 1 millón de usuarios registrados; MySpace, que inició actividades un año después de Friendster, tenía 55.9 millones.

Uno de los problemas de Friendster fue que el sitio fue abrumado por el crecimiento rápido. Con 3 millones de usuarios, cada página tardaba hasta 40 segundos para descargarse. Otro fue la falta de nuevas funciones: mientras que MySpace introdujo con rapidez funciones como *blogs* y

herramientas para que las personas mejoraran sus perfiles, Friendster se paralizó. Una parte del problema fue que con herramientas y funciones nuevas, Friendster hubiera sido todavía más lenta. Una parte de su lentitud era el sistema cerrado de Friendster. Los usuarios sólo podían ver los perfiles en una cadena de conocidos relativamente corta. En contraste, MySpace emplea un sistema abierto en el que todos pueden ver el perfil de cualquier persona y su ejecución es mucho más sencilla.

Además, como MySpace organiza a los usuarios de acuerdo con sus grupos musicales preferidos, alcanzó a un sector demográfico mucho más energético: los adolescentes y los adultos jóvenes. Por su parte, los usuarios de Friendster eran mayores.

Otros observadores se preguntan sobre los problemas de administración en Friendster. La junta directiva de alta reputación aparentemente se preocupaba por los grandes problemas estratégicos y dedicaba poco tiempo a analizar los conflictos tecnológicos mundanos que obstaculizaban el crecimiento de la compañía. También ocurrieron numerosos cambios de director general o CEO. La junta directiva sentía que Abrams no era perceptivo y pronto lo sustituyó con uno de los suyos, Tim Koogle, ex director general o CEO de Yahoo. Koogle, un CEO cuidadoso, renunció tres meses después para ser reemplazado por Scott Sassa, un ex ejecutivo de una televisora, que duró sólo un año antes de ser reemplazado por Taek Kwan, quien se mantuvo apenas seis meses. Para 2006, Friendster tenía su quinto CEO, Kent Lindstrom.

La junta analizó cerrar Friendster, pero a principios de 2006 decidió mantener a flote la compañía e inyectarle

3.1 millones de dólares. Después obtuvo un financiamiento adicional de 10 millones de dólares, en agosto de 2006. Un poco a causa de esta nueva inversión se sintió que si bien Friendster tenía problemas, todavía no estaba fuera del negocio. Poco después, la empresa tramitó la patente de una docena de aplicaciones que abarcaban diversos aspectos de la comunicación social. A mediados de 2006 la Oficina de Patentes estadounidense comenzó a conceder algunas de estas patentes y fue evidente que Lindstrom se preguntó si servirían para extraer regalías de sus rivales. La primera patente concebida incluye “un método y el conjunto de instrumentos para calcular, exhibir e influir en las relaciones de una red social”. En cuanto a Friendster, se ha reposicionado como un servicio para personas de entre 35 y 40 años de edad que no dedican muchas horas diarias a estar en línea.²⁹

Preguntas de análisis del caso

1. Friendster fue el primer participante en el espacio de comunicación social. ¿Pudo convertirse en la empresa dominante? En retrospectiva, ¿qué pudo haber hecho de otra manera la compañía?
2. ¿De cuáles desventajas de primer participante fue víctima Friendster?
3. ¿Por qué el segundo participante —MySpace— creció mucho más rápido que Friendster?
4. ¿De qué manera los numerosos cambios de director general o CEO afectaron a la joven compañía?
5. ¿Qué perspectivas tiene ahora Friendster? ¿Cree que es posible que la compañía recupere el ímpetu? ¿Cómo?

Estrategia en el entorno global

CASO INTRODUCTORIO

MTV: una marca global se adapta a lo local

MTV Networks se ha convertido en un símbolo de la globalización. Fundada en 1981, la red de música por televisión con base en Estados Unidos se ha expandido fuera de su base original desde 1987, cuando inauguró MTV Europa. En la actualidad propiedad de Viacom, el conglomerado de medios, MTV Networks incluye a sus hermanas, Nickelodeon y VH1. Es la estación de música para la generación de la posguerra que ahora está en proceso de envejecer y genera más de 2 000 millones de dólares en ingresos fuera de Estados Unidos. Desde 1987, MTV se ha convertido en la programadora de cable omnipresente en el mundo. En 2006 la red llegaba a un total combinado de 443 millones de hogares, de los cuales 289 millones estaban en 140 países, además de Estados Unidos.

A pesar de que Estados Unidos todavía va a la delantera en el número de hogares, con 70 millones, el crecimiento más rápido se observa en otras partes, en particular Asia, donde casi dos terceras partes de los 3 000 millones de personas de la región son menores de 35 años, la clase media aumenta rápidamente y la adquisición de televisores lo hace a la misma velocidad. MTV Networks calcula que cada segundo de cada día más de 2 millones de personas ven MTV en todo el mundo, la mayoría fuera de Estados Unidos.

A pesar de su éxito internacional, la expansión global de MTV tuvo un comienzo débil. En 1987 transmitía una sola señal a través de toda Europa, compuesta casi exclusivamente por una programación estadounidense con presentadores que hablaban inglés. Ingenuamente, los administradores pensaban que los europeos se unirían en bandadas para ver la programación estadounidense. Pero a pesar de que los televidentes de Europa compartían un interés común en un puñado de superestrellas globales, que en esa época incluían a Madonna y Michael Jackson, sus gustos resultaron ser sorprendentemente locales. Lo que era popular en Alemania podía no serlo en Gran Bretaña. Muchas producciones del escenario musical estadounidense dejaban fríos a los europeos y como resultado de ello MTV comenzó a tener problemas. Muy pronto empezaron a surgir en Europa estaciones imitadoras que se enfocaban en el escenario musical de cada uno de los países. Esas estaciones capturaron los televidentes y los anunciantes de MTV. Como lo explicó Tom Freston, ex presidente de MTV Networks: “Íbamos detrás de la capa más superficial de lo que unía a los televidentes y queríamos integrarlos. Las cosas no resultaron demasiado bien.”

En 1995, MTV cambió su estrategia y desglosó a Europa en señales regionales, de las cuales ahora tiene 35: una para el Reino Unido e Irlanda; otra para Alemania, Austria y Suiza; una para Italia; una para Francia; una para España; una para Holanda, y una para Rusia. La red adoptó la misma estrategia de regionalización en el resto del mundo. Por ejemplo, en Asia tiene 10 señales: un canal inglés-hindi para India, señales separadas en mandarín para China y Taiwán, otro para Corea del Sur, uno en idioma bahasa para Indonesia, otro especial para Japón, etc. La tecnología digital y

de satélite permite que la adecuación local de la programación resulte más económica y fácil. Ahora MTV puede enviar media docena de señales desde un satélite.

A pesar de que la empresa ejerce un control creativo sobre las diferentes señales y aun cuando todos los canales tienen el mismo aspecto y ofrecen la misma y familiar sensación frenética de MTV de Estados Unidos, ahora una porción significativa de la programación y el contenido es local. En la actualidad, cuando MTV abre una nueva estación, primero pide a expatriados en otras partes del mundo que hagan una “transferencia de genes” de la cultura y los principios de operación de la compañía, en otras palabras, de su modelo de negocios. Pero una vez que éste está establecido, la red contrata a empleados locales y los expatriados se dirigen a otro lado. La idea es descubrir los gustos de la población local y producir una programación que se adecue a esos gustos.

A pesar de que muchas de las ideas de programación todavía se originan en Estados Unidos, con temas centrales como *The Real World* con equivalentes en diferentes países, se tiende a incluir una porción creciente de programación local. En Ita-

lia, *MTV Kitchen* combina la cocina con una cuenta regresiva musical. *Erotica*, que se transmite en Brasil, presenta a un panel de jóvenes que hablan de sexo. El canal de India produce 21 programas con presentadores locales que hablan “hinglish”, una mezcla de hindi e inglés engendrada en las ciudades. Los programas de éxito incluyen *MTV Cricket in Control*, apropiado para un país donde el cricket es una obsesión nacional, *MTV Housefull*, que se concentra en las estrellas cinematográficas nacionales (India tiene la industria filmica más grande fuera de Hollywood) y *MTV Bakra*, que sigue el modelo de *Candid Camera*.

Este impulso de lo local ha cosechado grandes beneficios para MTV, que ha recapturado a los televidentes y los ha alejado de los imitadores locales. En India, sus porcentajes de popularidad se incrementaron más de 700% entre 1996, cuando se inició el impulso hacia lo local, y 2000. A su vez, la adaptación a lo local ayuda a MTV a capturar una mayor cantidad de los indispensables ingresos publicitarios, incluso de otras multinacionales como Coca-Cola, cuyos presupuestos publicitarios a menudo se determinan en un nivel local.¹

GENERALIDADES

Este capítulo se inicia con una exposición de los cambios continuos en el entorno competitivo global y en él se explican los modelos que pueden utilizar los administradores para analizar la competencia en diferentes mercados nacionales. Después se exponen las diversas formas en las cuales la expansión internacional puede incrementar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. También se analizarán las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias que puede aplicar una compañía para lograr una ventaja competitiva en el mercado global. Todo ello confluye en el análisis de ciertos aspectos estratégicos relacionados: 1) la forma en la cual los administradores deciden a qué mercado extranjero deben ingresar, cuándo hacerlo y en qué escala, y 2) qué clase de vehículo o medio debe utilizar una compañía para lograr su expansión global e ingresar a un país extranjero. Una vez que ha logrado este propósito, se convierte en una **compañía multinacional**, es decir, una organización que hace negocios en dos o más mercados nacionales. Los vehículos que pueden emplear las compañías para ingresar a los mercados extranjeros y convertirse en multinacionales incluyen exportación, licencias, formar una empresa en sociedad o joint venture con una compañía extranjera y establecer una subsidiaria de propiedad total. El capítulo termina con una exposición de los beneficios y costos que se asocian con el hecho de formar alianzas estratégicas con otras compañías globales. Para el momento en que haya terminado este capítulo, el lector tendrá una buena comprensión de los diversos problemas estratégicos a los que se enfrentan las compañías cuando deciden ampliar sus operaciones en el extranjero con el fin de lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

MTV Networks, perfilada en el Caso introductorio, resume muchas cuestiones que se explorarán en el capítulo. Igual que muchas otras compañías, MTV entró en otros países porque vio ahí numerosas oportunidades de crecimiento y pensó que podía crear valor mediante la transferencia de su modelo de negocios y el estilo de programación de música estadouni-

dense hacia mercados de otros países. Al principio, MTV trató a los mercados extranjeros igual que a su mercado local (Estados Unidos) y transmitió los mismos videos musicales en todo el mundo, pero pronto percibió que éste no era el método correcto. Muchas estrellas musicales estadounidenses provocaron grandes bostezos en Europa y Asia, donde casi todos los famosos eran oriundos de esos continentes. Estas diferencias nacionales en los gustos y preferencias de los clientes obligaron a MTV a cambiar su método de programación. Abandonó su estrategia de estandarización mundial de un solo estilo, se orientó más hacia lo local, y adaptó su programación a mercados diferentes para transmitir videos musicales y programas distintos en los diversos mercados. Como lo explicó un directivo de MTV: “A pesar de ser una marca mundial, tenemos un enfoque local. Reflejamos los gustos y las demandas de nuestro público, los cuales son diferentes en cada mercado. De ahí la necesidad de crear canales específicos (en cada país) que satisfagan las necesidades de nuestra audiencia.”² Al mismo tiempo, las afiliadas extranjeras de MTV todavía tienen el mismo aspecto, atmósfera y filosofía general de programación de la estación en Estados Unidos. Alcanzar el equilibrio correcto entre la estandarización global y la capacidad de respuesta local permitió a MTV cosechar grandes dividendos, y posibilitó que ganara espectadores y patrocinadores a costa de sus competidores. Como se verá, muchas otras empresas intentan hacer lo mismo.

Entornos global y nacional

Hace 50 años la mayoría de los mercados nacionales estaban aislados unos de otros por considerables barreras que impedían el comercio y la inversión internacionales. En esos días los administradores se enfocaban sólo en el análisis de los mercados nacionales en los que competía su compañía. No necesitaban prestarle mucha atención al ingreso de competidores globales, porque eran muy pocos y su entrada era difícil. Tampoco necesitaban prestarle mucha atención al ingreso en mercados extranjeros, debido a que esa aventura a menudo resultaba prohibitivamente costosa. Ahora, todo eso ha cambiado. Las barreras contra el comercio y la inversión internacionales están en proceso de desaparecer, se han creado grandes mercados globales para bienes y servicios y las compañías de diferentes naciones ingresan en los mercados internos de otras a una escala hasta ahora sin precedente, lo que ha incrementado la intensidad de la competencia. Ya no es posible comprender la rivalidad simplemente en términos de lo que sucede dentro de las fronteras de un país; en la actualidad, los administradores necesitan considerar la forma en que la globalización provoca múltiples efectos en el entorno en el que compite su compañía y qué estrategias deben adoptar para explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que se les presentan. En esta sección se analizan los cambios anunciados por la caída de las barreras que impiden el comercio y la inversión internacionales y se expone un modelo para analizar la situación competitiva en diferentes países.

- **La globalización de la producción y los mercados**

El pasado medio siglo ha presenciado una impresionante disminución de las barreras contra el comercio y la inversión internacionales. Por ejemplo, la tasa promedio de los impuestos sobre bienes que se venden entre los países avanzados ha bajado de alrededor de 40% a menos de 4%. De manera similar, en un país tras otro se han eliminado las regulaciones que prohibían a las compañías extranjeras ingresar a los mercados internos y establecer plantas productivas o adquirir compañías nacionales. Como resultado de estos dos desarrollos, se ha observado un impulso tanto en el volumen del comercio internacional como en el valor de la inversión extranjera directa. El volumen del intercambio mercantil internacional ha crecido con mayor rapidez que la economía mundial desde 1950.³ Desde 1970 hasta 2005, el volumen del comercio de productos vendidos en todo el mundo ha aumentado 20 veces, lo que ha sobrepasado a la producción mundial, que aumentó alrededor de 7.5 veces en términos reales. Además, entre 1992 y 2005, el flujo total de inversión extranjera directa de todos los países se incrementó más de 500%, mientras que el comercio mundial tuvo un crecimiento de alrededor de 140% y la producción mundial 40%.⁴ Estas dos tendencias han facilitado la globalización de la producción y de los mercados.⁵

La globalización de la producción se ha incrementado a medida que las compañías aprovechan las bajas barreras para evitar el comercio y la inversión para dispersar partes de sus procesos de producción por todo el mundo. Hacerlo les permite aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de factores de producción tales como mano de obra, energía, terreno y capital, lo que les permite reducir sus estructuras de costo e impulsar las utilidades. Por ejemplo, alrededor de 30% de la aeronave comercial 777, de Boeing, es construido por compañías extranjeras. Para su siguiente aeronave, el 787, Boeing refuerza esta tendencia pues ha programado que 65% del valor total de la aeronave se subcontrate con empresas de origen extranjero: 35% a tres importantes compañías japonesas y otro 30% a empresas de Italia, Singapur y el Reino Unido.⁶ Parte de la razón fundamental de Boeing para recurrir a fuentes externas y asignarles gran parte de la producción es que esos proveedores son los mejores del mundo en el desempeño de su actividad particular. Por consiguiente, el resultado de hacer que los proveedores extranjeros produzcan partes específicas es un mejor producto final y una mayor rentabilidad para Boeing.

En lo que concierne a la globalización de los mercados, se sostiene que el sistema económico del mundo está cambiando desde uno en el que los mercados nacionales son entidades diferentes, aisladas unas de otras por las barreras comerciales y la distancia, el tiempo y la cultura, hacia un sistema en el cual se fusionarán en un vasto mercado global. Cada vez más, los clientes en todo el mundo requieren y aprovechan las mismas ofertas de productos básicos. En consecuencia, en muchas industrias ya no es significativo hablar del mercado alemán, del estadounidense o del japonés, pues sólo hay un mercado global. La aceptación global de Coca-Cola, las tarjetas de crédito de Citigroup, los pantalones de mezclilla, Starbucks, las hamburguesas de McDonald's, el teléfono inalámbrico de Nokia y el sistema operativo Windows, de Microsoft, son ejemplos de esta tendencia.⁷

La tendencia hacia la globalización de la producción y los mercados tiene varias implicaciones importantes para la competencia dentro de una industria. En primer lugar, las fronteras industriales no se detienen en los límites nacionales. Debido a que muchas industrias han empezado a tener alcance global, los competidores reales y potenciales no sólo existen en el mercado interno de una compañía, sino también en otros mercados nacionales. Los administradores que sólo analizan su mercado interno se pueden encontrar con que no están preparados para el ingreso de competidores extranjeros eficientes. La globalización de los mercados y de la producción implica que en todo el mundo las compañías encontrarán que sus mercados son atacados por competidores extranjeros. Por ejemplo, en Japón, Merrill Lynch y Citicorp han comenzado una dura batalla contra las instituciones de servicios financieros nacionales. En Estados Unidos, la empresa finlandesa Nokia le ha tomado la delantera a Motorola en el mercado de aparatos telefónicos inalámbricos (vea Estrategia en acción 8.1). En la Unión Europea, Philips, la compañía holandesa antes dominante, ha visto que JVC, Matsushita y Sony, de Japón, le han quitado su participación de mercado.

En segundo lugar, el cambio de los mercados nacionales a los globales ha intensificado la rivalidad competitiva en una industria tras otra. Los mercados nacionales que antes eran oligopolios consolidados, dominados por tres o cuatro compañías y sujetos a relativamente poca competencia extranjera, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas en los cuales un gran número de compañías luchan entre sí por la participación de mercado en un país tras otro. Esta rivalidad ha amenazado con reducir la rentabilidad y ha hecho que sea todavía más crítico para las compañías maximizar su eficiencia, calidad, respuesta hacia el cliente y capacidad innovadora. Las dolorosas reestructuraciones y reducciones de tamaño de empresas que han ocurrido en compañías como Motorola y Kodak es tanto una respuesta a la creciente intensidad de la competencia global como a todo lo demás. Sin embargo, no todas las industrias globales están fragmentadas. Muchas mantienen su carácter de oligopolios consolidados, excepto que ahora son oligopolios consolidados globales, no nacionales. En la industria de videojuegos, por ejemplo, tres compañías luchan por el dominio global: Microsoft, de Estados Unidos, y Nintendo y Sony, de Japón.

Estrategia en acción

8.1

Nokia de Finlandia

El mercado de teléfonos inalámbricos contiene en sí la historia de uno de los sectores de mayor crecimiento de la última década. El segmento empezó desde una base muy pequeña en 1990, pero las ventas globales anuales de teléfonos inalámbricos se incrementaron hasta llegar a 825 millones de unidades en 2005. A finales de ese año, había más de 1 700 millones de suscriptores de dichos aparatos en todo el mundo, en comparación con menos de 10 millones en 1990. Nokia es una participante dominante en el mercado de los teléfonos móviles. Las raíces de esta empresa están en Finlandia, que normalmente no es un país que se venga a la mente cuando se habla de compañías de vanguardia. En la década de 1980, Nokia era un conglomerado finlandés que avanzaba a tientas, con actividades que abarcaban fabricación de neumáticos, producción de papel, electrónica para el consumidor y equipo de telecomunicaciones. En 2006 se había transformado en un fabricante enfocado de equipo de telecomunicaciones con un alcance global, ventas de más de 40 000 millones de dólares, ganancias de más de 5 000 millones y con 34% de participación en el mercado global de teléfonos inalámbricos. ¿En qué forma emergió este antiguo conglomerado para ocupar una posición de liderazgo global en el equipo de telecomunicaciones inalámbricas? Gran parte de la respuesta se encuentra en la historia, la geografía y la economía política de Finlandia y de sus vecinos nórdicos.

En 1981 los países nórdicos cooperaron para crear la primera red internacional de teléfonos inalámbricos del mundo. Tenían muy buenas razones para convertirse en los pioneros; es demasiado costoso tender una red tradicional de cable telefónico en esos países escasamente poblados e inhospitalariamente fríos. Esas mismas características hacían que las telecomunicaciones fueran todavía más valiosas: las personas que conducían durante el invierno ártico y los propietarios de viviendas en las remotas regiones del norte necesitaban un teléfono para pedir ayuda si algo andaba mal. Como resultado, Suecia, Noruega y Finlandia se convirtieron en los primeros países del mundo en tomar en serio las telecomunicaciones inalámbricas. Por ejemplo, descubrieron que, aunque el costo por suscriptor era de hasta 800 dólares por un servicio tradicional de cable telefónico en esas regiones remotas, era posible llegar a ellas con un costo de sólo 500 dólares por persona mediante aparatos celulares inalámbricos. Como consecuencia de

ello, 12% de los habitantes de Escandinavia poseían teléfonos celulares en 1994, en comparación con menos de 6% en Estados Unidos, el segundo mercado más desarrollado del mundo. Esta ventaja se mantuvo durante la década siguiente. A finales de 2003, 90% de la población de Finlandia tenía un teléfono celular, en comparación con 70% de la estadounidense.

Nokia, proveedora de equipo de telecomunicaciones desde hace largo tiempo, estaba bien posicionada para aprovechar este desarrollo desde el principio, pero también operaron otras fuerzas que la ayudaron a cimentar su ventaja competitiva. A diferencia de casi todos los demás países desarrollados, Finlandia nunca ha tenido un monopolio nacional de servicio telefónico. En vez de ello, en ese país los servicios han sido proporcionados desde hace largo tiempo por alrededor de 50 compañías autónomas de teléfonos locales, cuyas juntas directivas fijaban los precios por referéndum (lo que naturalmente significa precios bajos). Este ejército de proveedores de servicios telefónicos, independientes y conscientes del costo, impedían que Nokia diera cualquier cosa por segura en su país de origen. Con el típico pragmatismo finlandés, sus clientes estaban dispuestos a comprarle al proveedor de costo más bajo, sin importar que se tratara de Nokia, Ericsson, Motorola o alguna otra compañía. Esta situación contrastaba claramente con la que prevalecía en la mayoría de los países desarrollados hasta finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, cuando los monopolios nacionales de teléfono por lo común le compraban el equipo a un proveedor local dominante o lo fabricaban ellos mismos. Nokia respondió a esta presión competitiva haciendo todo lo posible para reducir sus costos de fabricación, al mismo tiempo que se mantenía a la vanguardia de la tecnología inalámbrica.

Las consecuencias de estas fuerzas son obvias. En la actualidad Nokia es líder en tecnología inalámbrica digital. Ahora muchos consideran a Finlandia como el mercado principal para servicios de telefonía inalámbrica. Si usted quiere ver el futuro de la tecnología inalámbrica, no vaya a Nueva York o San Francisco sino a Helsinki, en donde los finlandeses utilizan sus aparatos inalámbricos no sólo para hablar unos con otros, sino también para navegar en la red, realizar operaciones de comercio electrónico, controlar los sistemas de calefacción e iluminación de sus hogares o comprar una Coca-Cola de una máquina expendedora adaptada a la tecnología inalámbrica. Nokia ha ganado esta ventaja debido a que Escandinavia empezó a cambiar a la tecnología digital antes que el resto del mundo.^a

En el mercado de aparatos inalámbricos, Nokia, de Finlandia, ha iniciado una batalla global contra Motorola, de Estados Unidos, Samsung y LG, de Corea del Sur, y Sony-Ericsson, una empresa colectiva o joint venture de Sony, de Japón, y Ericsson, de Suecia.

Por último, aun cuando la globalización ha incrementado la amenaza de ingreso y la intensidad de la rivalidad dentro de muchos mercados nacionales antes protegidos, también ha creado enormes oportunidades para las compañías basadas en esos mercados. La continua declinación de las barreras contra el comercio a través de las fronteras y la inversión han abierto muchos mercados antes protegidos para las compañías externas a ellos. De manera que, por ejemplo, en años recientes, las compañías de Europa occidental, japonesas y estadounidenses han acelerado sus inversiones en países de Europa oriental, Latinoamérica y el sureste de Asia, a medida que tratan de aprovechar las oportunidades de crecimiento en esas áreas.

● **Ventaja competitiva nacional**

A pesar de la globalización de producción y de mercados, muchas de las compañías de más éxito en ciertas industrias todavía están agrupadas en un pequeño número de países. Por ejemplo, muchas de las firmas de biotecnología y de computadoras más exitosas del mundo tienen su base en Estados Unidos y la mayoría de las compañías con mayores logros en electrónica para el consumidor tienen su base en Japón y Corea del Sur. Alemania es la base de muchas compañías exitosas de productos químicos e ingeniería. Estos hechos sugieren que la nación-estado en donde tiene su base una compañía puede tener una relación importante con su posición competitiva en el mercado global.

En un estudio de la ventaja competitiva nacional, Michael Porter identificó cuatro atributos de un entorno nacional o específico del país que tienen un efecto importante sobre la competitividad global de las compañías ubicadas en dicho país:⁸

- *Dotación de factores*: posibilidad de un país de contar con factores de producción tales como mano de obra capacitada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.
- *Condiciones de la demanda local*: naturaleza de la demanda interna del producto o servicio de la industria.
- *Industrias relacionadas y de apoyo*: presencia o ausencia en un país de industrias proveedoras y relacionadas internacionalmente competitivas.
- *Estrategia, estructura y rivalidad sólidas*: condiciones del país que gobiernan la forma en la cual se crean, organizan y administran las compañías y la naturaleza de la rivalidad interna.

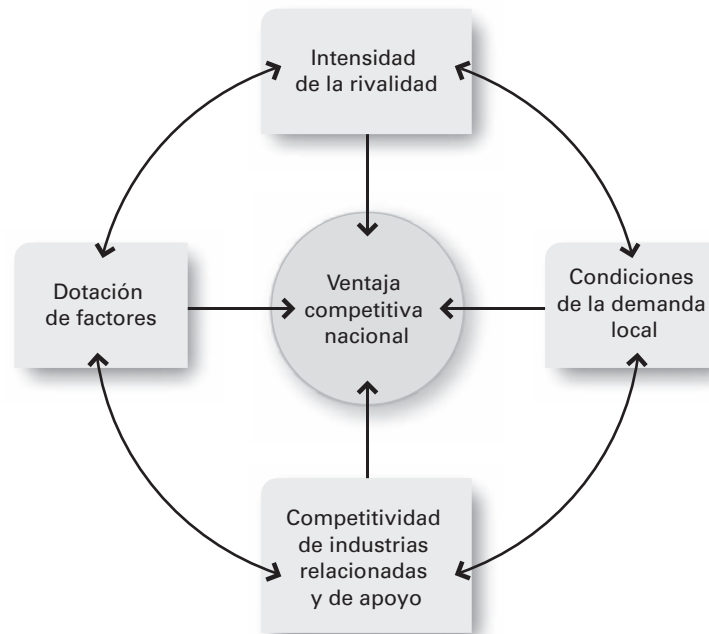
Porter dice que estos cuatro atributos constituyen el *diamante*, argumenta que las compañías de una nación tienen mayores probabilidades de tener éxito en las industrias o los grupos estratégicos en los cuales los cuatro atributos son favorables (vea la figura 8.1). También afirma que los atributos del diamante forman un sistema que se refuerza mutuamente, en el cual el efecto de un atributo depende del estado de los otros.

DOTACIÓN DE FACTORES La dotación de factores, esto es, el costo y la calidad de los factores de producción, es un elemento determinante de la ventaja competitiva que ciertos países podrían tener en ciertas industrias. Los factores de producción incluyen factores básicos, tales como terreno, mano de obra, capital y materia prima, y factores avanzados, tales como conocimientos tecnológicos, complejidad administrativa e infraestructura física (carreteras, ferrocarriles y puertos). La ventaja competitiva de la cual disfruta Estados Unidos en la biotecnología se podría explicar por la presencia de ciertos factores de producción avanzados —por ejemplo, conocimiento tecnológico—, en combinación con algunos factores básicos, lo que podría ser un fondo de capital de riesgo de costo relativamente bajo que se podría utilizar para financiar el inicio de empresas riesgosas en industrias tales como la biotecnología.

CONDICIONES DE LA DEMANDA LOCAL La demanda local desempeña un papel importante en proporcionar el impulso para “mejorar” la ventaja competitiva. Por lo general, las compañías son más sensibles a las necesidades de sus clientes más cercanos. Por consiguiente, las características de la demanda nacional son en particular importantes para conformar los atributos de los productos fabricados internamente y crear presiones para estimular la innovación y

FIGURA 8.1**Ventaja competitiva nacional**

Fuente: Adaptada de M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, p. 77.



la calidad. Las compañías de un país logran una ventaja competitiva si sus clientes nacionales son exigentes y las presionan para que satisfagan estándares elevados en relación con la calidad del producto y fabriquen artículos innovadores. Los compradores sofisticados y bien informados de Japón ayudaron a estimular a la industria de cámaras japonesa para que mejorara la calidad del producto e introdujera modelos innovadores. Un ejemplo similar se puede encontrar en la industria de equipo telefónico celular, en el que los demandantes y bien informados consumidores escandinavos ayudaron a impulsar a Nokia, de Finlandia, y a Ericsson, de Suecia, para que invirtieran en la telefonía celular mucho tiempo antes de que la demanda de estos aparatos se iniciara en otros países desarrollados. Como resultado, Nokia y Ericsson, junto con Motorola, son participantes importantes en la industria global de equipo de telefonía celular. El caso de Nokia se analiza más a fondo en Estrategia en acción 8.1.

COMPETITIVIDAD DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO El tercer atributo amplio de la ventaja nacional en una industria es la presencia de proveedores o industrias relacionadas competitivas de nivel internacional. Los beneficios de las inversiones en factores de producción avanzados que realizan sectores relacionados y de apoyo se pueden extender hacia toda una industria, lo cual ayuda a lograr una poderosa posición competitiva en un nivel internacional. La fuerza sueca en productos de acero manufacturados (como cojinetes y herramientas de corte) se ha basado en los puntos fuertes de la industria especializada del acero de Suecia. El éxito de Suiza en los productos farmacéuticos está estrechamente relacionado con su previo éxito internacional en la industria de los tintes. Una consecuencia de este proceso es que las industrias exitosas de un país tienden a agruparse con empresas relacionadas. De hecho, éste fue uno de los descubrimientos más importantes del estudio de Porter. Uno de esos grupos es el sector textil y de ropa de Alemania, que incluye algodón, lana, fibras sintéticas, agujas para máquinas de coser y una extensa variedad de maquinaria textil de alta calidad.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD El cuarto atributo amplio de la ventaja competitiva nacional del modelo de Porter es la intensidad de la rivalidad dentro de un país. Aquí, Porter les concede una gran importancia a dos puntos. En primer lugar, los diferentes países se caracterizan por diversas ideologías administrativas, que los ayudan o no a crear una ventaja competitiva nacional. Por ejemplo, Porter observó el predominio de ingenieros en la alta administración

de las empresas alemanas y japonesas. Atribuyó esta característica a la importancia que éstas le conceden al mejoramiento de los procesos y al diseño del producto. En contraste, observó un predominio de personas con antecedentes financieros al frente de muchas empresas estadounidenses. Vinculó este sesgo a la falta de atención que dichas empresas le prestan al mejoramiento de los procesos de fabricación y el diseño del producto. Argumentó que el dominio de las finanzas provocó un exagerado estímulo a los esfuerzos para maximizar las utilidades financieras a corto plazo. Según Porter, una de las consecuencias de estas ideologías administrativas diferentes fue una relativa pérdida de la competitividad estadounidense en las industrias basadas en la ingeniería, en la cual los aspectos de los procesos de fabricación y de diseño del producto son muy importantes (como en la industria del automóvil).

El segundo aspecto que destaca Porter es que existe una poderosa asociación entre la rivalidad interna y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en una industria. La rivalidad induce a las compañías a buscar formas para mejorar la eficiencia, lo que las convierte en mejores competidoras internacionales. También crea presiones para innovar, mejorar la calidad, reducir los costos e invertir en la mejora de los factores avanzados. Todo esto ayuda a generar competidores de clase mundial. Los efectos estimulantes de una poderosa competencia interna son obvios en la historia de la aparición de Nokia en el mercado de los teléfonos inalámbricos y sus equipos relacionados (vea Estrategia en acción 8.1).

- **Utilización de la estructura**

La estructura que se acaba de describir puede ayudar a los administradores a identificar de dónde es probable que provengan sus competidores globales más significativos. Por ejemplo, un naciente grupo de compañías de servicio y programas de cómputo de Bangalore, India, incluye a dos de las compañías de tecnología de la información de más rápido crecimiento en el mundo, Infosys y Wipro. Muy pronto estas empresas podrían surgir como competidoras dinámicas en el escenario global. De hecho, hay señales de que esta irrupción sucede en estos momentos, debido a que ambas compañías han abierto recientemente oficinas en la Unión Europea y Estados Unidos con el fin de poder competir mejor con compañías como IBM y EDS.

La estructura también ayuda a los administradores a decidir en dónde desean ubicar ciertas actividades productivas. Como medio para aprovechar la experiencia estadounidense en biotecnología, muchas compañías extranjeras han establecido instalaciones de investigación en San Diego, Boston y Seattle, en donde tienden a estar agrupadas las compañías de biotecnología de este país. De manera similar, en un intento para aprovechar el éxito de los japoneses en la electrónica para el consumidor, muchas empresas de origen estadounidense que operan en este sector han establecido instalaciones de investigación y producción en Japón, a menudo en combinación con socios de este país.

Por último, la estructura puede ayudar a una compañía a evaluar lo difícil que podría ser el ingreso en ciertos mercados nacionales. Si un país tiene una ventaja competitiva en ciertas industrias, eso podría ser un reto para que las extranjeras ingresen en ellas. Por ejemplo, el altamente competitivo sector del menudeo en Estados Unidos ha demostrado ser muy reacio al ingreso de compañías extranjeras. Los minoristas extranjeros de éxito, como Marks & Spencer, de Gran Bretaña, e IKEA, de Suecia, han comprobado que la situación es difícil en Estados Unidos, precisamente porque la industria de menudeo de este país es la más competitiva del mundo.

Incremento de la rentabilidad y crecimiento de las utilidades debido a la expansión global

A continuación se analizan varias formas en las cuales la expansión global les puede permitir a las compañías incrementar su rentabilidad y hacer crecer sus utilidades con mayor rapidez. En el nivel más básico, la expansión global incrementa el tamaño del mercado al que se dirigen las compañías, lo que impulsa el crecimiento de las utilidades. Además, como se verá, la

expansión global ofrece oportunidades para reducir la estructura de costos de la empresa o para añadir valor por medio de la diferenciación, lo cual puede estimular la rentabilidad.

- **Expansión del mercado: aprovechamiento de productos**

Una compañía puede incrementar su índice de crecimiento si toma bienes o servicios desarrollados en su propio país y los vende en el exterior. Procter & Gamble, por ejemplo, desarrolló la mayoría de sus productos de más venta en su país y los vendió en todo el mundo (Pampers y el jabón Ivory son dos ejemplos; vea Estrategia en acción 8.2). De manera similar, desde sus primeros días, Microsoft siempre se ha enfocado en la venta de sus programas en todo el mundo. Las compañías de automóviles como Ford, Volkswagen y Toyota también crecieron con base en el desarrollo de sus productos en su país de origen para después venderlos en los mercados internacionales. Es probable que los rendimientos de esa estrategia sean mayores si los competidores del país en el que ingresa una compañía carecen de productos similares. De esta manera, Toyota ha incrementado sus utilidades ingresando a los grandes mercados de Norteamérica y Europa con productos que se diferencian de los ofrecidos por los rivales locales (Ford y GM) por su calidad y confiabilidad superiores.

Es importante observar que el éxito de muchas compañías multinacionales se basa no sólo en los bienes o servicios que venden en otros países, sino también en las competencias distintivas (capacidades únicas) que son la base de la producción de esos bienes o servicios. El éxito de Toyota se basa en su competencia distintiva en la fabricación de automóviles, y su expansión a nivel internacional se puede considerar como una forma de generar mayores rendimientos debido a esa competencia. De manera similar, el éxito global de Procter & Gamble se basó en algo más que su cartera de productos para el consumidor; también se fundamentó en sus capacidades para vender en masa productos para el consumo. P&G creció rápidamente en los mercados internacionales entre 1950 y 1990 debido a que era una de las empresas más capacitadas del mundo en mercadotecnia masiva y podía “superar las ventas” de los competidores originarios de los países a donde ingresaba. Por lo tanto, la expansión global fue una forma de generar utilidades más elevadas gracias a su competencia en mercadotecnia.

Si esto se lleva un poco más lejos, se puede decir que las competencias distintivas son en esencia los aspectos más valiosos del modelo de negocios de una compañía, y que la exitosa expansión global de empresas como Toyota y P&G se basó en la capacidad de ambas para transferir los aspectos de su modelo de negocios y aplicarlos en mercados extranjeros. Lo mismo puede decirse de las compañías dedicadas a los sectores de servicio de una economía, tales como instituciones financieras, minoristas, cadenas de restaurantes y hoteles. Con frecuencia, la expansión del mercado para sus servicios requiere la duplicación de su modelo de negocios en los países extranjeros (aunque con ciertos cambios para tomar en cuenta las diferencias locales, que se explicarán con más detalle un poco más adelante). Por ejemplo, Starbucks se expande rápidamente fuera de Estados Unidos apoyada en el modelo de negocios básico que desarrolló en su país de origen, el cual utiliza como un anteproyecto para establecer sus operaciones internacionales. De manera similar, McDonald's es famosa por su estrategia de expansión internacional, que ha llevado a la compañía a más de 120 países que generan más de la mitad de sus ingresos totales.

- **Logro de economías de costo por medio del volumen global**

Además de incrementar las utilidades con mayor rapidez mediante la expansión del volumen de sus ventas por medio de la expansión internacional, las compañías pueden lograr ahorros de costo gracias a las economías de escala, lo que impulsará su rentabilidad. Esas economías de escala provienen de varias fuentes. En primer lugar, si distribuyen los costos fijos asociados con el desarrollo de un producto y el establecimiento de instalaciones de producción entre su volumen de ventas globales, las compañías pueden reducir su costo promedio por unidad. De esta manera, Microsoft puede acumular significativas economías de escala si distribuye los 5 000 millones de dólares que le costó desarrollar Windows Vista entre la demanda global.

En segundo lugar, si sirven al mercado global, pueden utilizar sus instalaciones de producción en una forma más intensiva, lo que les permitirá alcanzar una productividad más

elevada, costos más bajos y mayor rentabilidad. Por ejemplo, si Intel vendiera microprocesadores únicamente en Estados Unidos, tal vez sólo podría mantener sus fábricas abiertas durante un turno, cinco días a la semana. Pero debido a que sirve a un mercado global a través de esas mismas fábricas, puede utilizar esos activos para trabajar dos turnos siete días a la semana. En otras palabras, el capital invertido en esas fábricas se utiliza en una forma más intensiva si Intel le vende a un mercado global, lo que se traduce en una mayor productividad de capital y una utilidad más elevada sobre el capital invertido.

Tercero, cuando las ventas globales incrementan el volumen de producción de la empresa, también aumenta el poder de negociación con los proveedores, lo que puede permitir un convenio para reducir el costo de insumos clave y fomentar la rentabilidad de esa manera. Wal-Mart utiliza su enorme volumen de ventas como una palanca para negociar la reducción del precio que paga a los proveedores por la mercancía vendida a través de sus tiendas.

Además de los ahorros de costos que provienen de las economías de escala, las compañías que le venden a un mercado global pueden realizar ahorros de costo todavía mayores debido a los efectos de aprendizaje. Los efectos del aprendizaje se mencionaron por primera vez en el capítulo 4, donde se vio que la productividad del empleado aumenta junto con los incrementos acumulativos de la producción a lo largo del tiempo (por ejemplo, cuesta mucho menos construir el avión número cien de una línea de montaje de Boeing, que el número diez, debido a que, con el transcurso del tiempo, los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas con mayor eficiencia). Al operar en un mercado global, una compañía está en condiciones de incrementar su volumen de ventas con mayor rapidez y por consiguiente la producción acumulativa de sus plantas, lo cual a su vez debe resultar en un aprendizaje más rápido, elevada productividad de los empleados y una ventaja de costo sobre los competidores que crecen con más lentitud debido a que carecen de un mercado internacional.

- **Realización de economías debido a la ubicación**

Antes, en este capítulo se mencionó la forma en la cual los países difieren unos de otros en varias dimensiones, entre ellas las diferencias en costo y calidad de los factores de producción. Estas diferencias implican que algunos lugares son más adecuados que otros para la producción de ciertos bienes y servicios.⁹ Las **economías de ubicación** son los beneficios económicos que se originan del desempeño de una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para ello, en cualquier parte del mundo donde se encuentre (si lo permiten los costos de transporte y las barreras comerciales). La ubicación de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para ella puede tener uno de dos efectos: 1) reducir los costos de creación de valor, pues ayuda a que la compañía logre una posición de costo bajo o 2) permitir que diferencie su oferta de productos, lo que le da la opción de cobrar un precio más elevado o de mantener un precio bajo y utilizar la diferenciación como un medio para incrementar el volumen de ventas. Por consiguiente, los esfuerzos para realizar economías de ubicación son compatibles con las estrategias de negocio de costo bajo y diferenciación. En teoría, una compañía que obtiene economías de ubicación al situar cada una de sus actividades de creación de valor en el sitio óptimo para cada una de ellas debe tener una ventaja competitiva sobre una compañía que basa todas sus actividades de creación de valor en un solo lugar. Debe poder diferenciar mejor su oferta de productos y reducir su estructura de costo más que su competidor con una sola ubicación. En un mundo en el que cada día se incrementan las presiones competitivas, una estrategia así muy bien se puede convertir en un imperativo de supervivencia.

Para un ejemplo de la forma en la cual funciona este punto de vista en un negocio internacional, considere a Clear Vision, fabricante y distribuidor de anteojos. Fundada en la década de 1970 por David Glassman, en la actualidad la empresa genera ingresos brutos anuales de más de 100 millones de dólares. No exactamente pequeña, pero tampoco un gigante corporativo, Clear Vision es una empresa multinacional con instalaciones de producción en tres continentes y clientes en todo el mundo. La firma comenzó a aplicar medidas para convertirse en una empresa multinacional a principios de la década de 1980. En esa época, el dólar fuerte hacía que la fabricación en Estados Unidos resultara muy costosa. Las

importaciones de precio bajo ganaban una participación cada vez más grande del mercado estadounidense de anteojos y Clear Vision comprendió que no podría sobrevivir a menos que empezara a importar. Al principio, la empresa compraba a fabricantes independientes del extranjero, principalmente de Hong Kong. Sin embargo, se sentía insatisfecha con la calidad y la entrega del producto de esos proveedores. A medida que se incrementaba el volumen de importaciones, Glassman decidió que la mejor forma de garantizar la calidad y la entrega era que la empresa estableciera sus propias plantas de fabricación en el extranjero. Conforme a ese enfoque, Clear Vision buscó y encontró un socio chino y juntos abrieron una fábrica en Hong Kong, en la cual la empresa estadounidense era el accionista mayoritario.

La elección de Hong Kong se hizo bajo la influencia de los bajos costos de mano de obra, una fuerza laboral capacitada y reducciones de impuestos otorgadas por el gobierno de esa ciudad. El objetivo de la empresa en ese punto era reducir los costos de producción ubicando las actividades de creación de valor en un lugar apropiado. Sin embargo, después de algunos años, la creciente industrialización de Hong Kong y el aumento de la escasez de mano de obra incrementaron los índices de los salarios hasta el grado de que ya no era un área de bajo costo. En respuesta, Glassman y su socio chino cambiaron su fábrica a China continental con el fin de aprovechar los índices de salarios más bajos que predominaban en ese país. Una vez más, la meta era bajar los costos de producción. Las partes para las armazones de los anteojos que se fabrican en esa planta se envían a la fábrica de Hong Kong para su ensamblaje final y después se distribuyen en los mercados en Norte y Sudamérica. En la actualidad, la planta de Hong Kong emplea a 80 personas y la de China entre 300 y 400 trabajadores.

Al mismo tiempo, Clear Vision buscaba oportunidades para invertir en empresas extranjeras de anteojos que tuvieran reputación de contar con un diseño de moda y alta calidad. Su objetivo no era reducir los costos de producción, sino lanzar al mercado una línea de anteojos de alta calidad, diferenciados y de diseño superior. Clear Vision no tenía capacidad interna para respaldar una línea así, pero Glassman sabía que ciertos fabricantes sí la tenían. Como resultado, invirtió en fábricas de Japón, Francia e Italia en las cuales tenía un interés minoritario. En la actualidad, estas fábricas proporcionan anteojos para la división Status Eye de Clear Vision, que vende productos de diseñador de precio elevado.¹⁰

ALGUNAS ADVERTENCIAS La introducción de los costos de transporte y de las barreras comerciales complica un poco esta perspectiva. Nueva Zelanda podría tener una ventaja comparativa en las operaciones de ensamblaje de automóviles de costo bajo, pero los elevados costos de transporte lo convierten en un sitio no económico desde el cual servir a los mercados globales. La inclusión de los costos de transporte y las barreras comerciales en la ecuación del costo ayuda a explicar por qué muchas compañías estadounidenses han trasladado sus plantas de producción de Asia a México. Este país tiene tres ventajas distintivas sobre muchos países asiáticos como sitio para actividades de creación de valor: costos laborales bajos, su proximidad al enorme mercado de Estados Unidos, lo cual reduce los costos de transporte, y el Tratado de Libre Comercio o TLC, que ha eliminado muchas barreras que existían para el comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, lo que incrementa su atractivo como un sitio productivo para el mercado norteamericano. De manera que, aun cuando los costos relativos de la creación de valor son importantes, los costos de transporte y las barreras comerciales también se deben considerar cuando se deben tomar decisiones sobre la ubicación.

Otra advertencia se relaciona con la importancia de evaluar los riesgos políticos y económicos cuando se toman decisiones concernientes a la ubicación. Aun cuando un país sea muy atractivo como sitio de producción cuando se mide con criterios de costo o de diferenciación, si su gobierno es inestable o totalitario, las compañías harán bien en no basar allí su producción. De manera similar, si un gobierno nacional aplica políticas sociales o económicas inapropiadas, ésta podría ser otra razón para no basar la producción en ese lugar, incluso si otros factores parecen favorables.

- **Aprovechamiento de las capacidades de las subsidiarias globales**

En un principio, muchas compañías multinacionales desarrollan las competencias y capacidades valiosas que apuntalan su modelo de negocios en su país de origen y después llevan a cabo una expansión internacional, principalmente mediante la venta de productos y servicios basados en esas competencias. Sin embargo, en el caso de empresas multinacionales más maduras que ya han establecido una red de operaciones subsidiarias en mercados extranjeros, el desarrollo de capacidades valiosas también se puede llevar a cabo ahí.¹¹ Las capacidades se pueden crear en cualquier parte dentro de una red global de multinacionales, siempre que las personas tengan la oportunidad y el incentivo para intentar nuevas formas de hacer las cosas. La creación de capacidades que ayudan a reducir los costos de producción o a mejorar el valor percibido y respaldar la fijación de un precio más elevado para el producto, no es exclusivo de la casa matriz.

El aprovechamiento de las capacidades creadas dentro de las subsidiarias y su aplicación a otras operaciones de la red global de la empresa puede crear valor. Por ejemplo, McDonald's ha comprobado, cada vez con mayor frecuencia, que sus franquicias extranjeras son una fuente de nuevas ideas valiosas. Al enfrentarse a un lento crecimiento en Francia, los franquiciatarios locales empezaron a experimentar no sólo con el menú, sino también con la disposición y el tema de los restaurantes. Ya desaparecieron los omnipresentes Arcos Dorados; también, muchas de las sillas y mesas utilitarias y otros muebles de plástico del gigante de la comida rápida. En la actualidad, muchos de los restaurantes McDonald's instalados en Francia tienen pisos de madera dura, muros de ladrillo visible e incluso sillones. La mitad de las alrededor de 930 sucursales en Francia han sido modificadas a un nivel que las haría irreconocibles para un estadounidense. El menú también ha cambiado para incluir emparedados de primera, como pollo en pan *focaccia*, a un precio alrededor de 30% superior al de la hamburguesa promedio. Por lo menos en Francia, la estrategia parece ser el trabajo. Como consecuencia del cambio, los aumentos de ventas se elevaron de 1% anual a 3.4%. Impresionados con los resultados, los ejecutivos de McDonald's consideran adoptar cambios similares en otros restaurantes de su marca en mercados en los que el crecimiento de las ventas es lento, incluso en Estados Unidos.¹²

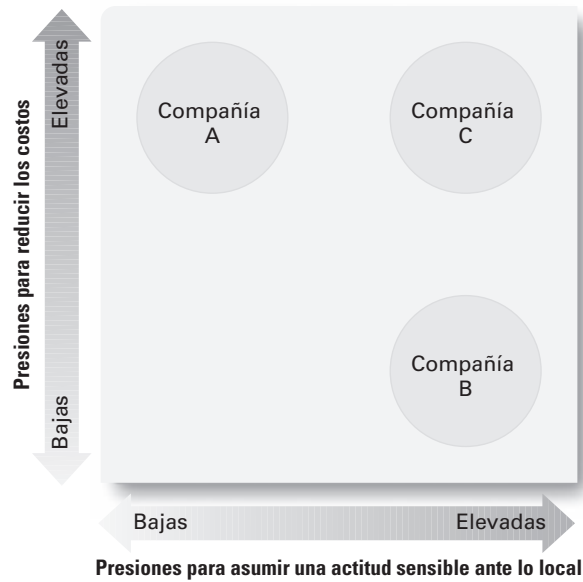
Para los administradores de una empresa multinacional este fenómeno crea nuevos retos importantes. En primer lugar, deben tener la humildad de reconocer que las capacidades valiosas pueden surgir en cualquier parte de la red global de la empresa, no sólo en el centro corporativo. En segundo, deben establecer un sistema de incentivos que aliente a los empleados locales a adquirir nuevas competencias. Esto no es tan fácil como suena. La creación de nuevas competencias implica un grado de riesgo. Además, no todas las nuevas capacidades añaden valor. Por cada idea valiosa que se crea en una subsidiaria de McDonald's en el extranjero es posible que haya varios fracasos. La administración de una multinacional debe ofrecer incentivos que animen a los empleados a correr los riesgos necesarios y deben recompensar a las personas por los éxitos y no sancionarlas innecesariamente cuando no se obtienen resultados. En tercero, los administradores deben contar con un proceso para identificar cuándo se han creado nuevas capacidades valiosas en una subsidiaria y, por último, necesitan actuar como facilitadores, esto es, ayudar a transferir las capacidades valiosas dentro de la empresa.

Presiones de costo y para asumir una actitud sensible a la cultura local

Por lo general, las compañías que compiten en el mercado global se enfrentan a dos tipos de presiones competitivas: *presiones para reducir los costos* y *presiones para ser sensibles a la cultura local* (vea la figura 8.2).¹³ Para las compañías, dichas presiones competitivas significan un conflicto. La respuesta a las primeras de ellas requiere que la compañía trate de minimizar sus costos unitarios. Para lograr esta meta, tal vez deba basar sus actividades de producción en el sitio de costo bajo más favorable, en cualquier parte del mundo en donde se encuentre. Es posible que también deba ofrecerle al mercado global un producto estandarizado con el fin de obtener los ahorros de costo que provienen de las economías de escala y de los efec-

FIGURA 8.2

Presiones para reducir los costos y para que la empresa asuma una actitud sensible ante lo local



tos del aprendizaje. Por otra parte, la respuesta a las presiones para ser sensibles a lo local también requieren que una compañía diferencie sus ofertas de productos y su estrategia de mercadotecnia de un país a otro, en un esfuerzo para adaptarse a las diversas demandas que surgen de las diferencias nacionales de gustos y preferencias del consumidor, las prácticas de negocios, los canales de distribución, las condiciones competitivas y las políticas del gobierno. Debido a que la diferenciación entre los países puede implicar una considerable duplicación y una falta de estandarización del producto, los costos pueden aumentar.

Algunas empresas, como la Compañía A de la figura 8.2, se enfrentan a presiones altas para reducir costos y a presiones bajas en lo que concierne a adoptar una actitud sensible a lo local, mientras que otras, como la Compañía B, afrontan a presiones bajas para reducir costos y a presiones elevadas para responder a lo local. Sin embargo, muchas otras se encuentran en la posición de la Compañía C. Enfrentan presiones elevadas tanto para reducir costos como para asumir una actitud sensible ante lo local. El hecho de encarar esas presiones en conflicto y, además, contradictorias, es un reto estratégico difícil, principalmente porque responder a lo local tiende a aumentar los costos.

● Presiones para reducir los costos

Con frecuencia, en los competitivos mercados globales, las empresas internacionales enfrentan presiones para reducir los costos. Para responder a ellas, deben tratar de bajar los costos de creación de valor. Por ejemplo, un fabricante podría producir en forma masiva un producto estandarizado en un lugar óptimo en el mundo, dondequiera que éste se encuentre y obtener economías de escala y de ubicación. Como alternativa, podría recurrir a fuentes externas, por ejemplo proveedores extranjeros de costo bajo para que desarrollen ciertas funciones. Por esta razón, muchas compañías de computadoras subcontratan sus funciones de servicio telefónico al cliente con empresas basadas en la India, en donde es posible contratar a técnicos especializados que hablan inglés con un salario más bajo que en Estados Unidos. De la misma manera, un minorista como Wal-Mart podría presionar a sus proveedores (que también son fabricantes) para que reduzcan sus precios. (La presión que Wal-Mart ha ejercido sobre sus proveedores para que reduzcan sus precios se cita como una causa importante de la tendencia entre los fabricantes estadounidenses para cambiar la producción a China.)¹⁴ Una empresa de servicio, como un banco, podría cambiar algunas funciones de las oficinas que no tienen que ver con la atención al cliente, como el procesamiento de información, a los países en vías de desarrollo, donde los índices salariales son más bajos.

Las presiones para reducir los costos pueden ser más intensas en industrias que fabrican productos de conveniencia en las que es difícil hacer una diferenciación significativa entre factores diferentes del precio y éste es la principal arma competitiva. La tendencia parece predominar en el caso de productos que sirven a necesidades universales; éstas existen cuando los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes países son similares, si no es que idénticas, como en el caso de los productos químicos a granel, el petróleo, el acero, el azúcar y otros similares. También existen en el caso de muchos productos industriales y para el consumidor: por ejemplo, las calculadoras portátiles, los chips de semiconductores, las computadoras personales y las pantallas de cristal líquido. Las presiones para reducir los costos también son intensas en industrias en las cuales los principales competidores se basan en lugares de costo bajo, existe un persistente exceso de capacidad, los consumidores tienen poder y se enfrentan a costos de cambio reducidos. Muchos comentaristas sostienen que la liberalización del comercio mundial y del entorno de las inversiones en las décadas recientes —que facilitaron una mayor competencia internacional— por lo general han incrementado las presiones de este tipo.¹⁵

- **Presiones para asumir una actitud sensible ante lo local**

Las presiones para que las empresas asuman una actitud sensible ante lo local surgen de diferencias en los gustos y preferencias del consumidor, de la infraestructura y las prácticas tradicionales, de los canales de distribución y de un sinnúmero de exigencias del gobierno. La respuesta a las presiones para ser localmente sensible requiere que una compañía pueda diferenciar sus productos y su estrategia de mercadotecnia de un país a otro, para ajustarse a estos factores, todo lo cual tiende a incrementar su estructura de costos.

DIFERENCIAS ENTRE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE Las poderosas presiones para que se asuma una actitud sensible ante lo local surgen cuando los gustos y preferencias de los clientes de los diversos países difieren de manera significativa, ya sea por razones históricas o culturales. En tales casos, los productos y el mensaje de mercadotecnia de una compañía multinacional se deben adecuar para que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes locales. Después, la compañía suele verse presionada para delegar las responsabilidades y funciones de producción y mercadotecnia en sus subsidiarias ubicadas en el extranjero.

Por ejemplo, la industria del automóvil en la década de 1980 y principios de la de 1990 cambió hacia la creación de “automóviles mundiales.” La idea era que las compañías globales como General Motors, Ford y Toyota pudieran vender el mismo producto básico en todo el mundo fabricado en plantas de producción centralizadas. De haber tenido éxito, la estrategia habría permitido que estas empresas cosecharan considerables ganancias debido a las economías de escala globales. Sin embargo, con frecuencia esta estrategia chocaba con las duras rocas de la realidad del consumidor. Los usuarios de los diversos mercados parecen tener distintos gustos y preferencias, todo lo cual requiere varios tipos de vehículos. Los consumidores estadounidenses muestran una fuerte demanda de camionetas; esto es particularmente cierto en el sur y el oeste, donde muchas familias tienen una de ellas como un segundo o tercer vehículo. Pero en Europa las camionetas se consideran vehículos utilitarios y son adquiridas principalmente por empresas, no para uso personal o de las familias. Como consecuencia, es necesario adecuar la mezcla del producto y el mensaje de mercadotecnia para que tomen en cuenta la diferente naturaleza de la demanda en Estados Unidos y en Europa. Otro ejemplo de la necesidad de responder a las diferencias nacionales en gustos y preferencias se proporciona en Estrategia en acción 8.2, que analiza la experiencia de la minorista sueca IKEA en los mercados extranjeros.

A pesar de casos de compañías como MTV e IKEA, algunos expertos sostienen que las demandas del cliente por una adecuación local han disminuido en todo el mundo.¹⁶ Según este argumento, las modernas tecnologías del transporte y la comunicación han creado las condiciones para que se manifieste una convergencia de gustos y preferencias de los clientes de diferentes países. El resultado es la aparición de enormes mercados globales de productos para el consumidor estandarizados. La aceptación mundial de las hamburguesas de McDonald’s, la Coca-Cola, la ropa de Gap, los teléfonos celulares Nokia y los televisores Sony, todos los cuales se venden como productos globalmente estandarizados, a menudo se

Estrategia en acción

8.2

Sensibilidad de IKEA a las características locales

Es posible que IKEA sea la minorista global más exitosa del mundo. Empresa sueca establecida en 1943 por Ingvar Kamprad cuando tenía apenas 17 años de edad, la supertienda de muebles para el hogar se ha convertido en una marca de culto mundial, con 230 tiendas en 33 países que atienden a 410 millones de compradores al año y generaron ventas por 14 800 millones de euros (17 700 millones de dólares) en 2005. Se rumora que Kamprad, quien todavía posee la compañía privada, es el hombre más rico del mundo.

El mercado al que se orienta IKEA es la clase media mundial que busca muebles y artículos para el hogar con un precio accesible pero también con un diseño atractivo. La compañía aplica la misma fórmula básica en todo el mundo: grandes almacenes espaciosos adornados con los colores azul y amarillo de la bandera sueca, que ofrecen de 8 000 a 10 000 artículos, desde alacenas para cocina hasta candelabros. Emplea promociones excéntricas para atraer tránsito a sus tiendas. Configura el interior de éstas de modo que los clientes tengan que pasar por todos los departamentos para llegar a las cajas registradoras. Incorpora restaurantes e instalaciones de cuidado de niños para que los compradores permanezcan el mayor tiempo posible. Asigna a cada artículo el precio más bajo posible. Impone que los diseños de los productos reflejen las sencillas líneas suecas que se han convertido en la marca de fábrica de IKEA. Y luego contempla los resultados: clientes que llegan a la tienda con la idea de comprar una mesa de 40 euros terminan gastando 500 en cualquier cosa, desde armarios hasta aparatos de cocina.

IKEA pretende reducir el precio de sus ofertas entre 2 y 3% anual, lo cual requiere una atención implacable a la reducción de los costos. Con una red de 1 300 proveedores en 53 países, IKEA dedica mucha atención a hallar el fabricante correcto para cada artículo. Considere el sofá para dos personas modelo Klippan de gran demanda. Diseñado en 1980 con líneas limpias, colores brillantes, patas sencillas y tamaño compacto, desde su introducción se han vendido 1.5 millones de unidades. Originalmen-

te fabricado en Suecia, IKEA pronto transfirió la producción a proveedores de más bajos costos instalados en Polonia. Cuando aumentó la demanda del Klippan, IKEA decidió que era más sensato trabajar con proveedores en cada uno de los grandes mercados de la compañía para evitar los costos asociados con el transporte del producto a todas partes del mundo. En la actualidad, hay cinco proveedores de las estructuras en Europa, tres en Estados Unidos y dos en China. Para reducir el costo de las fundas de algodón, la producción se ha concentrado en cuatro proveedores principales cuyas plantas se encuentran en China y Europa. Las eficiencias resultantes de estas decisiones de abastecimiento mundial permitieron a IKEA reducir el precio del Klippan en aproximadamente 40% entre 1999 y 2005.

Sin embargo, a pesar de su fórmula estándar, IKEA ha descubierto que el éxito mundial requiere que adapte sus ofertas a los gustos y preferencias de los consumidores de los diversos países. La empresa comenzó a vislumbrar esta exigencia a principios de la década de 1990, cuando entró en Estados Unidos. Allí, pronto detectó que sus ofertas de estilo europeo no siempre tenían eco en los consumidores estadounidenses. Proporcionaba las medidas de las camas en centímetros, no en los tamaños *king*, *queen* y *twin* que se utilizan en ese país. Los sofás no eran lo bastante grandes, los armarios no tenían la profundidad adecuada, los espejos eran muy pequeños, las cortinas muy cortas y las cocinas no coincidían con los tamaños de los aparatos estadounidenses. Desde entonces, IKEA ha rediseñado su oferta en Estados Unidos para atraer a los consumidores locales, actitud que ha sido recompensada con ventas más altas. Ahora lleva a cabo el mismo proceso en China, donde la compañía planea tener 10 tiendas en 2010. La disposición de las tiendas en este país imita la de los departamentos chinos, y como muchos de éstos tienen balcones, las tiendas incluyen una sección de balcones. IKEA tuvo que adaptar sus establecimientos para China, donde la propiedad de un automóvil todavía no es común. En Occidente las tiendas están en áreas suburbanas y tienen mucho espacio para estacionamiento, pero en China están cerca del transporte público, e IKEA ofrece servicios de entrega para que los consumidores chinos lleven sus compras a sus hogares.^b

citan como evidencia de la creciente homogeneidad del mercado global. Otros, sin embargo, consideran que este argumento es extremo. Por ejemplo, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal observan que en la industria de electrónica para el consumidor los compradores han reaccionado a la sobredosis de productos estandarizados globales y muestran una renovada preferencia por los bienes diferenciados que satisfacen las condiciones locales.¹⁷

DIFERENCIAS DE INFRAESTRUCTURA Y PRÁCTICAS TRADICIONALES Las presiones para asumir una actitud sensible ante lo local también se originan en las diferentes infraestructuras o prácticas tradicionales de los países, lo que crea la necesidad de contar con productos adecuados a sus

necesidades. Para satisfacerlas, las compañías tal vez deban delegar las funciones de fabricación y producción en las subsidiarias extranjeras. Por ejemplo, en Norteamérica, los sistemas eléctricos para el consumidor están conectados a redes de 110 voltios, mientras que en algunos países europeos el estándar son los sistemas de 240 voltios. Por lo tanto, los electrodomésticos se deben adecuar para tomar en cuenta esta diferencia entre infraestructuras. Es frecuente que también las prácticas tradicionales varíen entre diferentes países. Por ejemplo, en Gran Bretaña las personas conducen por el lado izquierdo de la carretera, lo que genera una demanda de automóviles con el volante a la derecha, mientras que en Francia (y el resto de Europa), los automóviles deben transitar por el lado derecho, como consecuencia, desean automóviles con el volante a la izquierda. Es obvio que los vehículos deben adecuarse a las necesidades de sus conductores, es decir, se debe tomar en cuenta esta diferencia entre las prácticas tradicionales.

A pesar de que muchas de las diferencias entre las infraestructuras de los países están arraigadas en la historia, algunas son bastante recientes. Por ejemplo, en la industria de telecomunicaciones inalámbricas existen diversos estándares en diferentes partes del mundo. El estándar técnico conocido como GSM es común en Europa, mientras que el otro estándar, CDMA, es más común en Estados Unidos y en algunas partes de Asia. La importancia de esos diferentes estándares es que el equipo diseñado para el GSM no funcionará en una red CDMA y viceversa. Por lo tanto, compañías como Nokia, Motorola y Ericsson, que fabrican aparatos inalámbricos e infraestructura, como conmutadores, deben adecuar su oferta de productos al estándar técnico prevaleciente en un país determinado.

DIFERENCIAS ENTRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Las estrategias de mercadotecnia de una compañía deben ser sensibles a las diferencias entre los canales de distribución de los diversos países, que pueden requerir la delegación de las funciones de mercadotecnia en las subsidiarias locales. En la industria farmacéutica, por ejemplo, el sistema de distribución británico y japonés es radicalmente diferente del sistema estadounidense. Los médicos ingleses y japoneses no aceptan o no responden favorablemente a una fuerza de ventas de elevada presión al estilo de la estadounidense. Por consiguiente, las compañías farmacéuticas deben adoptar diferentes prácticas de mercadotecnia en Gran Bretaña y Japón.

Asimismo, Polonia, Brasil, y Rusia tienen ingresos per cápita similares basados en la paridad del poder de compra, pero existen grandes diferencias en los sistemas de distribución de los tres países. En Brasil, los supermercados representan 36% del menudeo de alimentos; en Polonia, 18%, y en Rusia, menos de 1%.¹⁸ Estas diferencias en los canales requieren que las compañías adapten su distribución y su estrategia de ventas.

EXIGENCIAS DEL GOBIERNO ANFITRIÓN Por último, los requerimientos económicos y políticos impuestos por los gobiernos de los países anfitriones pueden requerir una actitud sensible ante lo local. Por ejemplo, las compañías farmacéuticas deben realizar pruebas clínicas locales, procedimientos de registro y restricciones de precio, todo lo cual hace que sea necesario que la fabricación y la venta de un medicamento cumplan con las exigencias locales. Además, debido a que los gobiernos y los organismos gubernamentales controlan una parte significativa del presupuesto para el cuidado de la salud, se encuentran en una posición poderosa para exigir un nivel elevado en capacidad de respuesta hacia lo local.

De una manera más general, las amenazas de proteccionismo, de nacionalismo económico y las reglas de contenido local (que imponen que cierto porcentaje de un producto se deba fabricar en el país), establecen lo que las empresas internacionales deben elaborar en ese lugar. Como un ejemplo, considere a Bombardier, el fabricante de carros de ferrocarril, aviones, lanchas de motor y vehículos automotores para la nieve, con base en Canadá. Esta empresa tiene doce fábricas de vagones de tren en toda Europa. Los críticos de la compañía sostienen que la resultante duplicación de instalaciones fabriles genera costos elevados y ayuda a explicar por qué Bombardier tiene márgenes de utilidad más bajos en sus operaciones de esta división que en sus otras líneas de negocios. En respuesta, los administradores de la firma sostienen que, en Europa, las reglas informales relativas al contenido local favorecen a las personas que emplean

a trabajadores de origen nacional. Afirman que para vender automotores en Alemania, es necesario fabricarlos en Alemania. Sucede lo mismo en el caso de Bélgica, Austria y Francia. Para tratar de controlar su estructura de costos en Europa, Bombardier ha centralizado sus funciones de ingeniería y compras, pero no tiene planes para centralizar la fabricación.¹⁹

Elección de una estrategia global

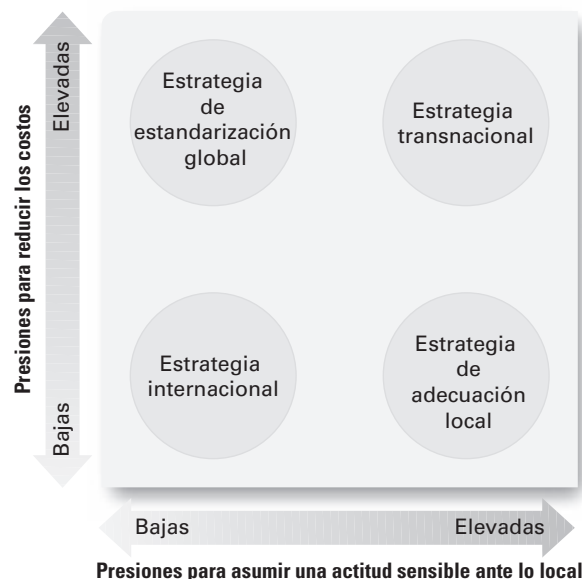
Las presiones para lograr una actitud sensible ante lo local implican que tal vez no es posible que una empresa obtenga todos los beneficios de las economías de escala y de ubicación. Tal vez no se pueda servir al mercado global desde un solo sitio de costo bajo, producir un producto globalmente estandarizado y venderlo en todo el mundo para lograr economías de escala. En la práctica, la necesidad de adecuar la oferta del producto a las condiciones locales puede obrar en contra de la implantación de una estrategia de este tipo. Por ejemplo, las empresas han comprobado que los consumidores japoneses, estadounidenses y europeos exigen diferentes clases de automóviles, por lo cual es necesario fabricar productos adecuados a las necesidades de los mercados locales. En respuesta, algunas empresas como Honda, Ford y Toyota aplican la estrategia de establecer un diseño de lo general a lo particular y de contar con instalaciones de fabricación en cada una de esas regiones para atender de mejor manera las demandas locales. Aun cuando esa adecuación a las necesidades produce beneficios, también limita la capacidad de una empresa para obtener economías de escala y de ubicación significativas.

Además, las presiones para que se asuma una actitud sensible ante lo local implican que tal vez no sea posible aprovechar las capacidades y los productos asociados con las competencias distintivas de venta al mayoreo de una empresa en un país y en otro. A menudo es necesario hacer concesiones a las condiciones locales. Incluso McDonald's, a pesar de que se le describe como líder en la proliferación de productos estandarizados globales, ha comprobado que debe adecuar sus ofertas de productos (su menú) con el fin de responder a las diferencias nacionales en gustos y preferencias.

Debido a la necesidad de equilibrar los aspectos del costo y la diferenciación (valor) del modelo de negocios de una compañía, ¿en qué forma afectan a su estrategia las diferencias en la fuerza de las presiones para reducir los costos frente a las que exigen que asuma una actitud sensible ante lo local? Por lo general, las compañías eligen entre cuatro estrategias

FIGURA 8.3

Cuatro estrategias básicas



principales cuando compiten en el ámbito internacional: estandarización global, adecuación a lo local, transnacional e internacional.²⁰ Lo apropiado de cada estrategia varía según el grado de presiones para reducir los costos y responder a lo local. La figura 8.3 ilustra las condiciones en las cuales es apropiada cada una de estas estrategias.

● Estrategia de estandarización global

Las compañías que aplican una **estrategia de estandarización global** se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, venta e investigación y desarrollo de las compañías que optan por una estrategia global se concentran en unos cuantos sitios estratégicos. Estas compañías tratan de no adecuar sus ofertas de productos y su estrategia de ventas a las condiciones locales debido a que esto implica corridas de producción más cortas y duplicación de funciones, lo cual puede aumentar los costos. En lugar de este enfoque, prefieren vender un producto estandarizado en todo el mundo, pues así pueden cosechar los beneficios máximos de las economías de escala. También tienden a utilizar su ventaja de costos para respaldar una fijación de precios enérgica en los mercados mundiales. Dell Computer es un buen ejemplo de una compañía que aplica tal estrategia (vea el Caso continuo).

CASO CONTINUO

Estrategia de negocios global de Dell

Dell ha ampliado su presencia fuera de Estados Unidos desde comienzos de la década de 1990. En el año fiscal 2006, 41% de los 56 000 millones de dólares en ingresos fueron generados fuera de ese país. La meta estratégica de la empresa es ser el participante de costo más bajo en la industria mundial. No altera su modelo de negocios de un país a otro; más bien, emplea el mismo modelo de venta directa y cadena de suministro que funcionó tan bien en Estados Unidos. Por ende, Dell aplica una estrategia de estandarización global.

Su enfoque básico para expandirse en otros países ha sido atender los mercados extranjeros desde unas cuantas plantas de fabricación regionales, cada una establecida como una subsidiaria de propiedad total. Para apoyar sus negocios globales, opera tres plantas de montaje final en Estados Unidos, una en Brasil (que atiende a Sudamérica), dos en Irlanda (que atienden a Europa) y dos en China (para este país). Cada una de estas plantas es lo bastante grande para conseguir economías de escala significativas. Cuando la demanda en la región es suficientemente grande, Dell analiza la apertura de una segunda planta; por lo tanto, posee tres plantas en Estados Unidos para atender Norteamérica y dos en Irlanda para servir a Europa. Debido al rápido aumento de las ventas en India, la compañía instaló una planta en ese país en 2007.

Cada planta emplea exactamente los mismos procesos de administración de la cadena de suministro que han hecho

famosa a Dell. Mediante su programa de cómputo para administrar la cadena de suministro, Dell ajusta cada dos horas la producción de cada línea en cada fábrica alrededor del mundo. En cada fábrica existe un inventario que dura unas cuantas horas, pues sólo toma en cuenta el trabajo en proceso. Para atender las fábricas globales de Dell, muchos de los proveedores más grandes de la empresa también han ubicado sus plantas cerca de las de Dell para cumplir mejor las exigencias de la compañía de un inventario justo a tiempo.

La empresa ha instalado centros de servicio al cliente en cada región para manejar los pedidos telefónicos y en línea, y para ofrecer asistencia técnica. En general, cada centro atiende una región completa, lo cual resulta más eficiente que ubicar un centro de atención en cada país donde hace negocios. Desde 2001, Dell comenzó a experimentar con el outsourcing o subcontratación de algunas de sus funciones de atención a clientes angloparlantes con centros de servicio en India. Si bien el movimiento ayudó a reducir los costos de la compañía, también produjo insatisfacción de los clientes, en particular los de Estados Unidos, quienes no siempre siguen las indicaciones proporcionadas por teléfono por alguien con acento hindú. Después, Dell devolvió sus centros de atención para clientes angloparlantes a Estados Unidos y Reino Unido. No obstante, sigue invirtiendo en los centros de atención en India para sus clientes minoristas y, en 2006, anunció que abriría un cuarto centro de atención en ese país.⁶

Esta estrategia tiene más sentido cuando existen poderosas presiones para que las empresas reduzcan sus costos mientras la exigencia para que asuman una actitud sensible ante lo local es mínima. Cada vez más, estas condiciones prevalecen en muchos sectores que fabrican bienes industriales que a menudo atienden necesidades universales. Por ejemplo, en el sector de los semiconductores han surgido estándares globales, lo que ha creado enormes demandas de productos con estas características. Conforme a este panorama, compañías como Intel, Texas Instruments y Motorola aplican una estrategia global.

Sin embargo, como lo han comprobado MTV e IKEA, en muchos mercados de bienes para el consumidor, las demandas de una actitud sensible se mantienen en primer lugar. En estos mercados la estrategia de estandarización global es inapropiada.

● Estrategia de adecuación local

Una **estrategia de adecuación local** se enfoca en aumentar la rentabilidad mediante la transformación de los bienes o servicios para que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes de diferentes mercados nacionales. La adecuación local es más apropiada cuando hay considerables diferencias entre los gustos y preferencias de los países y cuando las presiones para reducir costos no son demasiado intensas. Cuando adapta la oferta del producto a las exigencias locales, la compañía incrementa el valor de dicho producto en el mercado local. En el lado malo, debido a que implica cierta duplicación de funciones y corridas de producción más cortas, la adecuación a las necesidades limita la capacidad de las compañías para capturar las reducciones de costo asociadas con la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global. Sin embargo, esta estrategia puede tener sentido si el valor agregado asociado con el ajuste a las necesidades locales respalda una fijación de precios más elevados, lo cual le permite a la compañía resarcirse de sus costos más elevados, o si induce una demanda local considerablemente mayor, la compañía reduce sus costos mediante el logro de ciertas economías de escala en el mercado local.

MTV es un buen ejemplo de una compañía que se vio obligada a seguir una estrategia de adecuación local (vea Estrategia en acción 8.2). Si no hubiera alterado su programación para ajustarse a las demandas de los televidentes en diferentes países, habría perdido su participación de mercado frente a los competidores locales, sus ingresos publicitarios se habrían reducido y su rentabilidad habría disminuido. Por consiguiente, aun cuando incrementó sus costos, la adecuación local se convirtió en un imperativo estratégico en MTV.

Al mismo tiempo, es importante comprender que las compañías como MTV todavía tienen que vigilar sus costos muy de cerca. Además, aquellas que aplican una estrategia de adecuación local también deben ser eficientes y, siempre que sea posible, aprovechar algunas economías de escala de su alcance global. Como ya se mencionó, muchas fábricas de automóviles han comprobado que deben adecuar algunas de sus ofertas de productos a las demandas del mercado local, por ejemplo, produciendo camionetas de carga grandes para los consumidores estadounidenses y vehículos eficientes en el consumo de combustible para los europeos y los japoneses. Al mismo tiempo, estas compañías tratan de obtener algunas economías de escala de su volumen global mediante el empleo de plataformas y componentes de vehículos comunes para muchos modelos diferentes, y mediante la producción de dichas plataformas y componentes en fábricas con una escala eficiente que se encuentran en un sitio óptimo. Al diseñar sus productos de esta manera, esas compañías tratan de adecuar a lo local su oferta de productos y simultáneamente aprovechan algunas economías de escala.

● Estrategia transnacional

Se ha explicado que una estrategia de estandarización global tiene sentido cuando las presiones de costo son intensas y las demandas para que asuman una actitud sensible ante lo local son limitadas. A la inversa, una estrategia de adecuación local es conveniente cuando las demandas para responder a lo local son elevadas, pero las presiones del costo son moderadas o bajas. Sin embargo, ¿qué sucede cuando la compañía se enfrenta simultáneamente a fuertes presiones de costo y a fuertes presiones para asumir una actitud sensible ante lo local? ¿En qué forma los administradores pueden equilibrar esas demandas en competencia

y contradictorias entre sí? Según algunos investigadores, la respuesta es aplicar lo que se llama una estrategia transnacional.

Dos de esos investigadores, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, afirman que en el ambiente global presente, las condiciones competitivas son tan intensas que, para sobrevivir, las compañías deben hacer todo lo posible para responder a ambos tipos de presiones. Deben tratar de obtener las economías de ubicación y de escala que genera el volumen global, transferir competencias y capacidades distintivas dentro de la compañía y al mismo tiempo prestarle atención a las presiones para asumir una actitud sensible ante lo local.²¹

Además, observan que, en la moderna empresa multinacional, las competencias y capacidades distintivas no se obtienen sólo en el país de origen, sino que se pueden desarrollar en cualquiera de las plantas de la compañía a nivel mundial. Por consiguiente, afirman que el flujo de actividades y de ofertas de productos no debe ser en un solo sentido, de la compañía a la subsidiaria extranjera. Por el contrario, el flujo también debe ser de la subsidiaria extranjera al país de origen y entre subsidiarias. En otras palabras, las compañías transnacionales también se deben enfocar en el aprovechamiento de las capacidades de las subsidiarias.

En esencia, las compañías que aplican una **estrategia transnacional** tratan de desarrollar un modelo de negocios que simultáneamente logre costos bajos, diferencie las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomente un flujo de capacidades entre las diferentes subsidiarias que conforman la red global de operaciones de las compañías. Por muy atractivo que este panorama pueda parecer, no es fácil seguir esta estrategia, debido a que implica demandas en conflicto. La diferenciación del producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados geográficos incrementa los costos, lo que dificulta la meta de reducirlos. Compañías como Ford y ABB (uno de los conglomerados de ingeniería más grandes del mundo) han tratado de adoptar una estrategia transnacional y han comprobado que, en la práctica, les resulta difícil implantarla.

En la realidad, una de las preguntas más complejas que hoy en día tratan de resolver las compañías globales es cómo implantar una estrategia transnacional. Tal vez por eso muy pocas compañías, si es que las hay, han perfeccionado esta postura estratégica. Pero es posible obtener de varias compañías algunos indicios respecto del enfoque apropiado. Considere, por ejemplo, el caso de Caterpillar. La necesidad de competir con rivales de costo bajo como Komatsu, de Japón, la obligó a obtener mayores economías de costo. Sin embargo, las variaciones en las prácticas de construcción y las regulaciones gubernamentales de los diferentes países implicaban que Caterpillar también debía responder a las demandas locales. Por consiguiente, la empresa se enfrentó a considerables presiones para reducir costos y para asumir una actitud sensible ante lo local. Para abordar las presiones del costo, Caterpillar rediseñó sus productos para utilizar muchos componentes idénticos e invirtió en unas pocas plantas de fabricación de componentes en gran escala, emplazadas en sitios favorables, con el fin de satisfacer la demanda local y lograr economías de escala. Al mismo tiempo, aumentó la fabricación centralizada de componentes en plantas de ensamblaje en cada uno de sus principales mercados globales. En esas plantas, Caterpillar añade características al producto adecuándolo a las necesidades locales. De esa manera, la empresa puede obtener muchos de los beneficios de la fabricación global, al mismo tiempo que reacciona a las presiones para que asuma una actitud sensible ante lo local mediante la diferenciación de su producto entre los mercados nacionales.²² Caterpillar empezó a adoptar esta estrategia en 1979, y ya en 1997 había alcanzado el éxito pues había logrado duplicar la producción por empleado y reducir en forma significativa su estructura de costos en el proceso. Mientras tanto, Komatsu y Hitachi, que todavía están apegadas a una estrategia global centrada en Japón, han visto cómo se evaporan sus ventajas de costo y su participación de mercado se reduce continuamente frente a Caterpillar.

Sin embargo, la creación de una organización capaz de respaldar una estrategia transnacional es una tarea compleja que presenta muchos retos. En realidad, algunos dirían que es demasiado compleja, debido a que los problemas de implantación de la estrategia para crear

una estructura organizacional viable y sistemas de control para administrar dicha estrategia son inmensos. En el capítulo 13 se vuelve a tratar este problema.

● Estrategia internacional

En ocasiones es posible identificar a las compañías multinacionales que se encuentran en la afortunada posición de enfrentarse a un nivel bajo de presiones tanto de costo como para adoptar una actitud sensible ante lo local. Por lo común estas empresas venden un producto que sirve a necesidades universales, pero debido a que no se tienen competidores importantes, tampoco deben lidiar contra presiones para reducir su estructura de costos. Xerox se encontró en esta posición en la década de 1960, después de que inventó y comercializó la fotocopiadora. La tecnología base de la máquina estaba protegida por poderosas patentes, de manera que durante varios años la empresa no se enfrentó a ningún competidor, es decir, tenía un monopolio. Como el producto era muy apreciado en la mayoría de los países desarrollados, Xerox podía venderlo en todo el mundo y cobrar un precio relativamente elevado por él. Al mismo tiempo, en razón de que no se enfrentaba a una competencia directa, no tenía que batallar con poderosas presiones para minimizar sus costos.

Históricamente, las compañías como Xerox han seguido un patrón de desarrollo similar a medida que realizan sus operaciones internacionales. Tienden a centralizar las funciones de diseño del producto, tales como investigación y desarrollo, en su propio país. Sin embargo, también tienden a establecer las funciones de fabricación y venta en cada uno de los principales países o regiones geográficas en donde operan. Aun cuando pueden llevar a cabo cierta adecuación en la oferta del producto y en su estructura de ventas, esta táctica tiende a ser de un alcance bastante limitado. Por último, en la mayoría de las compañías internacionales la oficina matriz conserva un rígido control sobre las estrategias de ventas y del producto.

Otras compañías que han aplicado esta estrategia son Procter & Gamble, que siempre desarrolla sus nuevos productos en Cincinnati y después los transfiere al mayoreo a los mercados locales, y Microsoft. El grueso del trabajo de desarrollo del producto de esta última se concentra en Redmond, estado de Washington, en donde se encuentra la matriz de la compañía. Aun cuando se lleva a cabo cierta adecuación a las necesidades en otras partes, sólo se limita a producir versiones en idioma extranjero de programas populares de Microsoft, como Office.

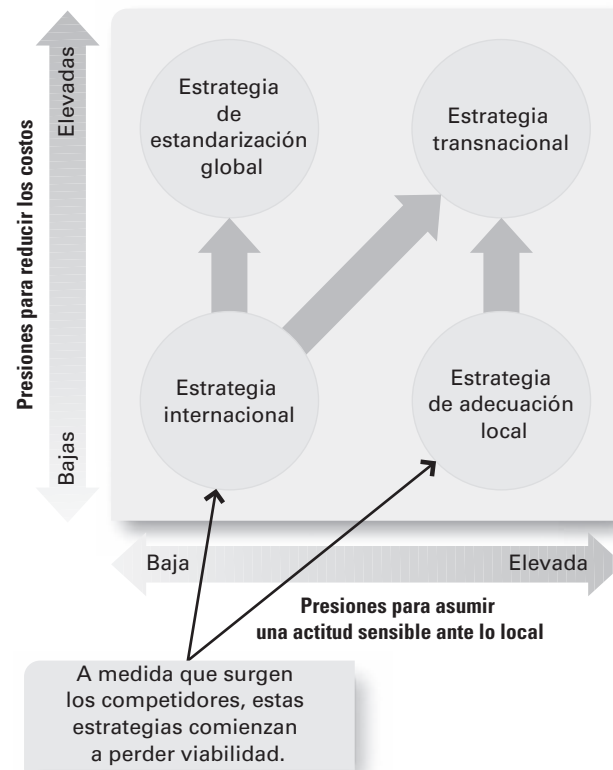
● Cambios de estrategia al paso del tiempo

El talón de Aquiles de la estrategia internacional es que, a lo largo del tiempo, es inevitable que aparezcan los competidores, y si los administradores no toman medidas para reducir su estructura de costos, la compañía se puede ver rápidamente rebasada por competidores globales más eficientes. Eso fue lo que le sucedió a Xerox. Ciertas compañías japonesas, como Canon, al fin descubrieron la forma de eludir las patentes de Xerox y comenzaron a producir sus propias fotocopiadoras en plantas muy eficientes. En consecuencia, podían fijar precios más bajos que los de Xerox y rápidamente le quitaron su participación global. El debilitamiento de la empresa no se debió al hecho de que surgieron competidores, ya que en última instancia era probable que eso ocurriera, sino más bien a que no redujo en forma adecuada su estructura de costos antes de la aparición de competidores globales eficientes. El mensaje de esta historia es que una estrategia internacional puede no ser viable a largo plazo y que para sobrevivir, las compañías que la aplican deben cambiar a una estrategia de estandarización global, o tal vez a una transnacional, antes de que surjan los competidores (vea la figura 8.4).

Lo mismo se puede decir acerca de una estrategia de adecuación local, que le puede ofrecer a una compañía una ventaja competitiva, pero si simultáneamente se enfrenta a competidores agresivos, también deberá reducir su estructura de costos y la única forma de hacerlo es adoptar más de una estrategia transnacional. De manera que, a medida que se intensifica la competencia, las estrategias internacional y de adecuación local tienden a perder viabilidad y los administradores necesitan orientar sus compañías hacia una estrategia de estandarización global o hacia una transnacional.

FIGURA 8.4

Cambios a lo largo del tiempo



Decisiones básicas para el ingreso

Una compañía que contempla una expansión en el extranjero debe tomar tres decisiones básicas: a qué mercados extranjeros debe ingresar, cuándo debe hacerlo y en qué escala.

● A qué mercados foráneos ingresar

Hay más de 200 países en el mundo y no todos ofrecen el mismo potencial de utilidades para una compañía que contempla una expansión hacia el extranjero. La elección de los mercados foráneos se debe basar en una evaluación del potencial de utilidades a largo plazo. El atractivo de un país como mercado potencial para las empresas internacionales depende de equilibrar los beneficios, costos y riesgos asociados con la idea de hacer negocios en él. Los beneficios económicos a largo plazo de ello son una función de factores tales como el tamaño del mercado (en términos demográficos), de la riqueza existente (poder adquisitivo), de los consumidores de ese mercado y de su probable riqueza futura. Algunos mercados son muy grandes cuando se miden por el número de consumidores (como China e India), pero los estándares de vida de nivel bajo pueden implicar un poder adquisitivo limitado y, por consiguiente, un mercado relativamente pequeño cuando se mide en términos económicos. Los costos y riesgos asociados con el hecho de hacer negocios en otro país por lo común son bajos si éste es económicamente avanzado y políticamente estable y democrático, pero los peligros se incrementan en los países menos desarrollados y políticamente inestables.

Al hacer los cálculos de beneficio-costos-riesgo, una compañía puede llegar a una clasificación de países en términos de su atractivo y de su potencial de utilidades a largo plazo.²³ Obviamente, se da preferencia al ingreso en mercados con una calificación elevada. Como ejemplo, considere el caso de Merrill Lynch. Aunque la empresa tiene desde hace mucho tiempo operaciones internacionales, eran de banca de inversión y no de clientes privados

(es decir, enfocados en las necesidades de inversión de individuos). Durante la década pasada la firma expandió en forma considerable sus operaciones en el Reino Unido, Canadá y Japón. Esos tres países tienen un considerable fondo de ahorros privados y muestran riesgos políticos y económicos de un nivel relativamente bajo, de manera que es lógico pensar que serían atractivos para Merrill Lynch. Al ofrecer a las personas sus productos de servicios financieros, tales como fondos comunes de inversión y asesoría en inversiones, Merrill Lynch capturó una proporción bastante grande de los fondos de ahorros privados de cada país y justificó su inversión para establecer su negocio en esos países.

Otro factor de importancia es el valor que el modelo de negocios de una compañía puede crear en un mercado extranjero. Eso depende de lo adecuado de su modelo de negocios para ese mercado y de la naturaleza de la competencia local.²⁴ Más importante, si la compañía puede ofrecer un producto que no ha estado ampliamente disponible en ese mercado y satisface una necesidad no cumplida, es probable que su valor para los consumidores sea mucho mayor que si la compañía ofrece lo mismo que los competidores locales y otras empresas extranjeras ya brindan. Un valor mayor se traduce en la capacidad de cobrar precios más elevados o de crear un volumen de ventas por unidad con mayor rapidez (o ambas cosas).

- **El momento oportuno para el ingreso**

Una vez que se ha identificado una serie de mercados nacionales atractivos, es importante considerar el momento oportuno para el ingreso; al principio (antes que otras compañías extranjeras) o más adelante (después de que otras empresas internacionales ya se han establecido en el mercado). Con frecuencia, varias ventajas del primer participante (pionero) se asocian con el ingreso a un mercado desde el principio.²⁵ Una de ellas es la capacidad de estar antes que los rivales y capturar la demanda mediante la construcción de una marca poderosa. La segunda es la capacidad de incrementar la demanda, el ingreso por ventas y la participación de mercado en ese país y aprovechar la curva de experiencia antes que los futuros rivales. Ambos factores le ofrecen al primer participante una ventaja de costo sobre los que le siguen, lo cual tal vez le permita responderles mediante reducciones de precios superiores a las que la competencia puede hacer, táctica a través de la cual puede expulsarla del mercado. Una tercera ventaja es la capacidad de los primeros participantes o pioneros de crear costos derivados de realizar un cambio que vinculen a los clientes con sus productos o servicios. Esos costos de cambio pueden hacer que a los últimos participantes o nuevos competidores les resulte difícil ganar negocios.

El caso de Merrill Lynch ilustra estas ideas. Fue una de las primeras empresas occidentales en instalar negocios para clientes privados en Japón, se introdujo mediante la adquisición de 50 sucursales y 2 000 empleados de la empresa de inversiones japonesa en quiebra Yamaichi Securities. Al ingresar desde el principio al mercado japonés de clientes privados, la firma esperaba establecer un nombre que a los últimos participantes les resultara difícil igualar. Además, debido a que ingresaba con una valiosa oferta de productos, esperaba incrementar rápidamente su volumen de ventas, lo que le permitiría obtener economías de escala gracias al establecimiento de una red de sucursales en Japón. Por último, su modelo de negocios se basa en establecer estrechas relaciones entre sus asesores financieros (es decir, los corredores) y los clientes privados, pues les enseñan a conocer bien sus necesidades y les ayudan a administrar sus finanzas en una forma más eficaz. Una vez que se han establecido esas relaciones, las personas rara vez cambian de asesores. En otras palabras, debido a los *costos derivados del cambio*, es improbable que hagan negocio con los últimos participantes. Es posible que este efecto sea particularmente poderoso en un país como Japón donde, por tradición, las relaciones a largo plazo han sido muy importantes en los escenarios comercial y social. Por todas estas razones, tal vez Merrill Lynch esperaba capturar las ventajas del primer participante, las cuales le permitirían disfrutar de una poderosa posición competitiva en Japón en los próximos años.

También es posible que existan desventajas para el primer participante asociadas con su ingreso a un mercado extranjero antes que otras compañías globales.²⁶ Esas desventajas están asociadas con los costos de ser el pionero, los cuales un primer participante debe pagar y que

los últimos pueden evitar. Estos **costos de ser el pionero** se originan cuando el sistema de negocios de otro país es tan diferente del que impera en el mercado nacional de una compañía, que ésta debe dedicar esfuerzo, tiempo y dinero considerables para aprender las reglas del juego. Los costos de ser el pionero también incluyen los que genera el fracaso del negocio si la compañía, debido a su ignorancia del entorno extranjero, comete importantes errores estratégicos. Por lo tanto, una compañía global que es una de las primeras en ingresar a un mercado nacional tiene cierta responsabilidad.²⁷ La evidencia de las investigaciones sugiere que la probabilidad de supervivencia se incrementa si una empresa internacional ingresa a un mercado nacional después de que ya lo han hecho varias otras compañías.²⁸ Según parece, el último participante se beneficia al observar y aprender de los errores que cometieron los primeros.

Los costos de ser el pionero también incluyen los gastos que implican promover y establecer una oferta del producto, entre los cuales se encuentran los de educar a los clientes. Dichos gastos pueden ser particularmente significativos cuando los clientes locales no están familiarizados con el producto que se desea promover. Merrill Lynch deberá pagar esos costos de ser la pionera en Japón. La mayoría de los habitantes de este país no están familiarizados con el tipo de productos y servicios de inversión que pretende vender, de manera que deberá invertir considerables recursos en la educación del cliente. En contraste, los últimos participantes tal vez puedan aprovechar en forma gratuita las inversiones del primer participante en la educación del cliente si observan la forma en que el primero actuó en el mercado, evitan los costosos errores cometidos por éste y explotan el potencial de mercado creado por las mencionadas inversiones. Por ejemplo, KFC introdujo en China la comida estilo estadounidense, pero un participante posterior, McDonald's, ha capitalizado el mercado en China.

● Escala de ingreso y compromisos estratégicos

El aspecto final que una compañía debe considerar cuando contempla su ingreso a un mercado es la escala de la incursión. El ingreso en gran escala a un mercado implica comprometer considerables recursos. No todas las compañías cuentan con los fondos económicos necesarios para ingresar en gran escala e incluso algunas grandes corporaciones prefieren introducirse en los mercados extranjeros en pequeña escala para crear presencia de manera paulatina mientras se familiarizan más con ellos.

Las consecuencias del ingreso a una escala considerable están asociadas con el valor de los compromisos estratégicos resultantes.²⁹ Un compromiso estratégico es una decisión que tiene efecto a largo plazo y que es difícil modificar. La decisión de ingresar a un mercado extranjero a una escala significativa es un importante compromiso estratégico. Los compromisos estratégicos pueden tener una influencia importante sobre la naturaleza de la competencia que se desarrollará en el mercado extranjero. Por ejemplo, al ingresar en el negocio de los clientes privados en Japón a una escala significativa, Merrill Lynch ha señalado su compromiso con el mercado, lo cual tendrá varios efectos. En el aspecto positivo, hará que a Merrill le resulte más fácil atraer a los clientes. La escala del ingreso les da a los clientes potenciales una razón para creer que la firma seguirá en el mercado a largo plazo. También les puede conceder a otras instituciones extranjeras que consideran el ingreso al mercado japonés una pausa para meditar sobre ello, debido a que ahora tienen que competir no sólo contra las instituciones locales, sino también contra una institución estadounidense dinámica y exitosa. En el aspecto negativo, la medida puede despertar a las instituciones financieras de Japón y provocar una poderosa respuesta competitiva de ellas. Además, al comprometerse a fondo con Japón, Merrill Lynch tal vez tendrá menos recursos disponibles para respaldar la expansión en otros mercados. En otras palabras, su compromiso con Japón limita su flexibilidad estratégica.

Como lo sugiere este ejemplo, los compromisos estratégicos significativos no son intrínsecamente buenos ni malos. Más bien, tienden a modificar el terreno de juego competitivo y a desencadenar un sinnúmero de cambios, algunos de los cuales pueden ser deseables y otros no. Por consiguiente, es importante que una compañía piense a fondo en las implicaciones de un ingreso en gran escala a un mercado y actúe conforme a ello. Un aspecto de importancia particular es tratar de identificar la forma en la cual los competidores actuales y potencia-

les podrían reaccionar ante un ingreso en gran escala a un mercado. También es importante tener en mente una conexión entre el ingreso en gran escala y las ventajas del primer participante. De manera específica, el que desea participar en gran escala tiene más probabilidades que el que lo hace en pequeña escala de poder capturar las ventajas del primer participante asociadas con la demanda, las economías de escala y los costos del cambio.

La contraparte del valor y los riesgos de los compromisos asociados con el ingreso en gran escala son los beneficios de un ingreso en pequeña escala. Este enfoque tiene la ventaja de permitir que una compañía aprenda todo lo necesario acerca de un mercado extranjero y simultáneamente limite su exposición al mismo. En este sentido, el ingreso en pequeña escala se puede considerar como una forma de recopilar más información acerca de un mercado extranjero antes de decidir si debe ingresar a una escala significativa y cómo hacerlo mejor. En otras palabras, al darle tiempo a la compañía para recopilar información, el ingreso en pequeña escala reduce los riesgos asociados con un ingreso posterior en gran escala. Por otra parte, la ausencia de un compromiso asociado con el ingreso en pequeña escala puede hacer que a la compañía le resulte más difícil desarrollar una participación de mercado y capturar las ventajas del que ingresa en primer lugar o del participante temprano. La compañía enemiga del riesgo que ingresa en pequeña escala en un mercado extranjero puede limitar sus pérdidas potenciales, pero también puede perder la oportunidad de capturar las ventajas del primer participante.

Elección del modo de ingreso

Cuándo y cómo ingresar a un nuevo mercado nacional son aspectos que plantean una pregunta fundamental: cómo determinar el mejor modo o vehículo para dicho ingreso. Hay cinco opciones principales para el modo de ingreso: exportación, concesión de licencias, concesión de franquicias, participar en una empresa colectiva con una compañía del país anfitrión y establecer una subsidiaria totalmente controlada en el país anfitrión. Cada modo tiene sus ventajas y desventajas y los administradores las deben sopesar con cuidado antes de decidir cuál de ellas van a utilizar.³⁰

- **Exportación** La mayoría de las compañías fabriles inician su expansión global como exportadoras y sólo más adelante cambian a uno de los otros modos para servir a un mercado extranjero. La exportación tiene dos ventajas distintivas: evita los costos de establecer operaciones de manufactura en el país anfitrión, lo cual a menudo implica elevados costos, y puede ser compatible con las economías de escala y de ubicación. Si fabrica el producto en una planta central y después lo exporta a otros mercados nacionales, la compañía puede lograr considerables economías de escala debido a su volumen de ventas global. Así fue como Sony llegó a dominar el mercado de las reproductoras de cintas de video y la forma en que muchas compañías originalmente incursionaron en el mercado del automóvil de Estados Unidos.

Sin embargo, la exportación también tiene varias desventajas. En primer lugar, cuando se lleva a cabo desde la base nacional de la compañía puede no ser apropiada si existen lugares en el extranjero donde fabricar el producto a un costo más bajo (es decir, si la compañía puede lograr economías de ubicación mediante el traslado de la producción a otra parte). De manera que, en particular en el caso de una compañía que trata de lograr una estandarización global o una estrategia transnacional, tal vez le convendría fabricar su producto en un sitio donde las condiciones son más favorables desde la perspectiva de la creación de valor y después exportar desde allí al resto del mundo. Esto no es tanto un argumento en contra de la exportación sino en contra de la exportación desde el país de origen de la empresa. Por ejemplo, muchas compañías de electrónica estadounidenses han cambiado parte de su fabricación a Asia debido a que allí existe mano de obra de costo bajo, pero altamente capacitada. Exportan desde ese lugar al resto del mundo, incluido Estados Unidos.

Otra desventaja es que los elevados costos del transporte pueden provocar que la exportación no sea económica, en particular en el caso de los productos a granel. Una forma de evitar este problema es fabricarlos sobre una base regional, con lo cual se logran algunas economías de la producción en gran escala y al mismo tiempo se reducen los costos de transporte. Muchas compañías multinacionales de productos químicos fabrican sus productos de esa manera, lo que les permite servir a varios países de una región desde una sola planta.

Las barreras arancelarias también pueden hacer que la exportación no resulte económica y la amenaza de un gobierno de imponer este tipo de obstáculos al comercio puede poner en peligro la estrategia. De hecho, la amenaza implícita del Congreso de Estados Unidos de imponer aranceles a los automóviles japoneses condujo directamente a la decisión de muchas compañías de automóviles de ese origen de establecer plantas de fabricación en Estados Unidos.

Por último, una práctica común entre las compañías que apenas empiezan a importar también plantea riesgos. Una empresa puede delegar las actividades de mercadotecnia en cada país en donde hace negocios en un agente local, pero no hay ninguna garantía de que éste actúe con el mejor interés de ella en la mira. A menudo, los agentes extranjeros también se encargan de los productos de compañías competidoras y, por consiguiente, tienen lealtades divididas. En consecuencia, tal vez no desempeñen un trabajo tan bueno como lo haría la compañía si ella misma se encargara de la mercadotecnia. Una forma de resolver este problema es establecer una subsidiaria totalmente controlada en el país anfitrión, para que se encargue de la mercadotecnia local.

● **Concesión de licencias**

La concesión de licencias a nivel internacional es un arreglo mediante el cual un concesionario extranjero compra a una empresa los derechos para fabricar un producto en su país a cambio de una tarifa negociada (por lo común, pagos de regalías sobre el número de unidades vendidas). Después, el concesionario invierte la mayor parte del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera.³¹ La ventaja de las licencias es que la compañía no tiene que pagar los costos de desarrollo ni correr los riesgos asociados con la apertura de filiales en un mercado extranjero. Por consiguiente, esta vía puede ser una opción muy atractiva para las compañías que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero. También puede ser una opción conveniente para las compañías que no están dispuestas a comprometer considerables recursos financieros en un mercado extranjero extraño o políticamente volátil, en el cual los riesgos políticos son elevados.

Sin embargo, la concesión de licencias tiene tres desventajas serias. En primer lugar, no le proporciona a la compañía que otorga la licencia un control estricto sobre las funciones de fabricación, mercadotecnia y de estrategia en los países extranjeros, el cual necesita tener para lograr economías de escala y de ubicación, como tratan de hacerlo las empresas que aplican estrategias tanto de estandarización global como transnacional. Por lo común, cada concesionario establece sus propias operaciones de fabricación. Por lo tanto, tiene muy pocas probabilidades de realizar economías de escala y de ubicación al fabricar sus productos en un lugar centralizado. Cuando es probable que estas economías sean importantes, la concesión de licencias puede no ser la mejor forma de llevar a cabo una expansión en el extranjero.

En segundo lugar, la competencia en un mercado global impone que una compañía coordine movimientos estratégicos entre países, de manera que las utilidades ganadas en un país se puedan utilizar para enfrentar los ataques competitivos en otro. La concesión de licencias, por su naturaleza, limita severamente la capacidad de las compañías para coordinar la estrategia de esta manera. Es improbable que un concesionario permita que una compañía multinacional se lleve sus utilidades (además de las adeudadas en forma de pago de regalías) y las utilice para apoyar a otro concesionario totalmente diferente que opere en otro país.

Un tercer problema de esta forma de expansión radica en el riesgo asociado con la concesión de licencias de conocimientos tecnológicos a compañías extranjeras. En el caso de

muchas empresas multinacionales, el conocimiento tecnológico constituye la base de su ventaja competitiva y desean mantener el control sobre la utilización que se le da. Si conceden la licencia de su tecnología, pueden perder rápidamente el control sobre ella. RCA, por ejemplo, concedió la licencia de su tecnología para la televisión a color a varias compañías japonesas, las cuales la asimilaron rápidamente y después la utilizaron para ingresar al mercado estadounidense. En la actualidad, las empresas japonesas tienen una participación de mercado más grande en este país que la marca RCA.

Existen varias formas de reducir este riesgo. Una de ellas es celebrar un contrato de licencias recíprocas con una empresa extranjera. De acuerdo con éste, una empresa le podría conceder la licencia de alguna propiedad intangible valiosa a un socio extranjero y, además de un pago de regalías, éste se vería obligado a otorgar la licencia de parte de sus valiosos conocimientos a la primera. Se considera que esos contratos reducen los riesgos asociados con la licencia de uso de conocimientos tecnológicos, debido a que el concesionario sabe que si viola el espíritu de un contrato de licencias recíprocas (esto es, si utiliza los conocimientos que obtuvo para competir directamente con el licenciante), éste puede hacer lo mismo con él. Dicho de otra manera, los contratos de licencias recíprocas permiten que las empresas queden como rehenes una de la otra, lo cual reduce la probabilidad de que se comporten de manera oportunista.³² Esos contratos de licencias recíprocas son cada vez más comunes en las industrias de alta tecnología. Por ejemplo, Amgen, la empresa de biotecnología estadounidense, le ha concedido la licencia de uno de sus medicamentos clave, Nuprogene, a Kirin, una compañía farmacéutica japonesa. La licencia le otorga a Kirin el derecho de vender Nuprogene en su país. A cambio de esa cesión, Amgen recibe un pago de regalías y por medio del contrato de licencia obtiene el derecho de vender ciertos productos de Kirin en Estados Unidos.

● Concesión de franquicias

En muchos aspectos, las franquicias son similares a las licencias, aunque aquéllas tienden a implicar compromisos a un plazo más largo que éstas. Básicamente, la **franquicia** es una forma especializada de licencia en la cual el franquiciante no sólo le vende una propiedad intangible al franquiciatario (por lo común una marca registrada), sino que también insiste que éste se someta a reglas estrictas acerca de cómo manejar su negocio. A menudo, el franquiciante también se ofrecerá a ayudar al franquiciatario en la administración de su negocio en forma continua. Lo mismo que en el caso de la licencia, por lo general el que la concede recibe un pago de regalías equivalente a algún porcentaje de los ingresos de la franquicia.

Mientras la concesión de licencias es una estrategia que siguen principalmente las compañías fabriles, la franquicia, que se asemeja a ella en algunos aspectos, es una estrategia que emplean, de manera fundamental, las compañías de servicio. McDonald's ofrece un buen ejemplo de una empresa que ha crecido con base en una estrategia de este tipo. La firma ha establecido reglas estrictas respecto de la forma en la cual los franquiciatarios deben operar un restaurante. Las reglas se extienden también al control sobre el menú, los métodos de cocinar, las políticas de contratación de personal y el diseño y la ubicación del restaurante. La firma también organiza la cadena de suministro para sus franquiciatarios y les proporciona capacitación administrativa y ayuda financiera.³³

Las ventajas de las franquicias son similares a las que presentan las licencias. De manera específica, el franquiciante no tiene que pagar los costos de desarrollo ni correr los riesgos de ingresar en un mercado extranjero por su cuenta, ya que por lo común el franquiciatario los asume. Por lo tanto, cuando utilizan una estrategia de franquicias, las empresas de servicios pueden crear una presencia global rápidamente y a un costo bajo.

Las desventajas son menos serias que en el caso de las licencias. Debido a que la concesión de franquicias es una estrategia que utilizan principalmente las compañías de servicios, un franquiciante no tiene que considerar la necesidad de coordinar la fabricación para lograr economías de escala y de ubicación. Sin embargo, las franquicias pueden inhibir la capacidad de una compañía para lograr una coordinación estratégica global. Una desventaja más significativa es la ausencia de control de calidad. Los arreglos de franquicias se basan en la noción de

que la marca registrada de una compañía les transmite a los consumidores un mensaje acerca de la calidad del producto que ofrece. De esa manera, un viajero que se registra en un hotel Four Seasons en Hong Kong puede esperar razonablemente la misma calidad de habitación, alimentos y servicio que obtendría en Nueva York; se supone que el nombre Four Seasons es una garantía de la uniformidad de la calidad del producto. Sin embargo, a los franquiciatarios extranjeros tal vez no les interese preocuparse demasiado por la calidad tanto como debieran. En este caso, la mala calidad puede significar no sólo una pérdida de ventas en ese mercado, sino también un deterioro de la reputación mundial de la compañía. Por ejemplo, si el viajero tiene una mala experiencia en el Four Seasons de Hong Kong, tal vez nunca regrese a otro hotel de esta cadena y puede alejar a sus colegas de ella. La distancia geográfica que lo separa de sus franquiciatarios extranjeros y el gran número de franquicias individuales, decenas de miles en el caso de McDonald's, pueden hacer que al franquiciante le resulte difícil detectar la mala calidad. En consecuencia, los problemas de calidad pueden persistir.

Para reducir este problema, las compañías pueden establecer una subsidiaria en cada país o región en donde desean establecerse. La subsidiaria, que podría ser propiedad total de la compañía o una empresa colectiva con una firma extranjera, asume entonces los derechos y obligaciones para establecer franquicias en todo ese país o región particular. La combinación de la proximidad y del número limitado de franquiciatarios independientes que es necesario supervisar reduce el problema del control de calidad. Además, debido a que la subsidiaria es, al menos en parte, propiedad de la compañía, ésta puede colocar a sus propios administradores en ella, con el fin de asegurar la clase de control de calidad que desea. En la práctica, este arreglo organizacional ha demostrado ser muy popular. McDonald's, KFC y Hilton Hotels Corp., para sólo mencionar tres ejemplos, lo han utilizado en la expansión de sus operaciones internacionales.

- **Empresas colectivas o joint venture**

Desde hace largo tiempo, la constitución de una empresa colectiva o joint venture con una compañía extranjera ha sido una modalidad favorita para ingresar en un nuevo mercado. Una de las más famosas empresas colectivas o joint ventures a largo plazo es la asociación Fuji-Xerox, constituida para producir fotocopiadoras para el mercado japonés. La forma más típica de este tipo de figura legal es una empresa colectiva o joint venture 50/50, en la cual cada una de las partes posee 50% de la propiedad mientras que un equipo de administradores de ambas compañías matrices comparte el control de la operación. Algunas compañías han conformado empresas colectivas o joint ventures en las cuales tienen una propiedad mayoritaria de acciones (por ejemplo, una división de propiedad de 51/49), lo que le permite al socio dominante ejercer un control más estricto.³⁴

Las empresas colectivas o joint ventures tienen varias ventajas. En primer lugar, se pueden beneficiar del conocimiento que tiene el socio local de las condiciones competitivas del país anfitrión, así como de su cultura, idioma, sistemas políticos y de negocios, etc. En segundo, cuando los costos de desarrollo y los riesgos de ingresar en un mercado extranjero son elevados, la compañía puede ganar si los comparte con un socio local. En tercero, en algunos países las consideraciones políticas hacen que una empresa colectiva o joint venture sea el único modo de ingreso factible. Por ejemplo, históricamente, a muchas compañías estadounidenses les resultaba mucho más fácil obtener el permiso para establecer sus operaciones en Japón si se asociaban con una firma japonesa que si trataban de ingresar por cuenta propia. Ésa es la razón por la cual Xerox originalmente se asoció con Fuji para vender fotocopiadoras en ese país.

A pesar de estas ventajas, existen inconvenientes importantes con las empresas colectivas o joint ventures. En primer lugar, como sucede en el caso de las licencias, una compañía que es parte de una empresa colectiva o joint venture corre el riesgo de perder el control sobre su tecnología a favor de su socio. De este modo, una empresa en sociedad o joint venture propuesta en 2002 entre Boeing y Mitsubishi Heavy Industries para construir un nuevo fuselaje de avión generó temores de que la primera, sin darse cuenta, entregara su tecnología de aerolíneas comerciales a los japoneses. No obstante, se pueden establecer acuerdos para minimizar este riesgo. Uno es buscar la propiedad mayoritaria en la empresa colectiva

y, entonces, como socio dominante, podría ejercer un mayor control sobre su tecnología. El problema con esta estrategia es que puede ser difícil encontrar un socio extranjero dispuesto a aceptar una posición de propiedad minoritaria. Otra opción es no revelar a la empresa asociada la tecnología que constituye la competencia fundamental de la empresa pero compartir el resto de sus capacidades.

La segunda desventaja es que una empresa colectiva o joint venture no le otorga a una compañía el control estricto sobre sus subsidiarias que podría necesitar para lograr economías de escala o de ubicación, ni para iniciar ataques coordinados en todo el mundo contra sus rivales globales. Considere el ingreso de Texas Instruments (TI) al mercado japonés de semiconductores. Cuando TI estableció instalaciones de semiconductores en Japón, su objetivo doble era frenar la participación de mercado de los fabricantes nacionales y limitar su efectivo disponible para invadir el mercado global de TI. En otras palabras, TI trataba de aplicar una coordinación estratégica global; para implantarla, era necesario preparar a la subsidiaria japonesa para que aceptara instrucciones de la matriz corporativa de TI en lo concerniente a la estrategia competitiva, la cual también requería que la subsidiaria operase con pérdidas si era necesario. Obviamente, era improbable que un socio japonés en una empresa de este tipo aceptara esas condiciones porque eso le habría significado tener un rendimiento negativo sobre la inversión. En realidad, muchas empresas colectivas o joint ventures establecen un grado de autonomía que hace casi imposible mantener un control directo sobre las decisiones estratégicas.³⁵ De manera que, con el fin de implantar su estrategia, TI estableció una subsidiaria totalmente controlada en Japón.

- **Subsidiarias totalmente controladas**

Una subsidiaria totalmente controlada es una en la cual la compañía matriz posee 100% de las acciones de la subsidiaria. Para establecer una filial de este tipo en un mercado extranjero, las compañías pueden implantar una operación completamente nueva en él, o bien adquirir una compañía del país anfitrión y utilizarla para promover sus productos en el mercado al que pretende ingresar.

La fundación de una subsidiaria totalmente controlada ofrece tres beneficios. En primer lugar, cuando la ventaja competitiva de una compañía se basa en el control de la competencia tecnológica, una subsidiaria del tipo mencionado suele ser el modo preferido para instalarse, debido a que reduce el riesgo de perder el control. En consecuencia, muchas compañías de alta tecnología prefieren este tipo de figura legal en lugar de las empresas en sociedad o las licencias. Las subsidiarias totalmente controladas tienden a ser el modo de ingreso favorito en las industrias de semiconductores, computadoras, electrónica y farmacéutica.

En segundo lugar, una subsidiaria totalmente controlada le da a la empresa el control rígido sobre las operaciones en diferentes países que necesita si quieren llevar a cabo una coordinación estratégica global, es decir, tomar las utilidades de un país para apoyar los ataques competitivos en otro.

En tercer lugar, una subsidiaria totalmente controlada puede ser la mejor elección si la compañía quiere lograr las economías de escala y de ubicación que fluyen de una producción estandarizada en una sola planta o en un número limitado de ellas. Cuando las presiones sobre los costos son intensas, a la compañía le puede dar resultado configurar su cadena de valor de tal manera que el valor agregado en cada etapa se maximice. Por lo tanto, una subsidiaria nacional se puede especializar en la fabricación de una sola parte de la línea de productos o de ciertos componentes del producto final, e intercambiarlos con las otras subsidiarias que conforman el sistema global de la compañía. El establecimiento de un sistema de producción global así requiere un elevado grado de control sobre las operaciones de las afiliadas nacionales. Es necesario preparar a las diferentes operaciones locales para que acepten las decisiones centralmente determinadas sobre cómo y cuánto deben producir y de qué manera se debe fijar el precio de su producción para transferirla entre las operaciones. Una subsidiaria totalmente controlada debe cumplir con estos mandatos, mientras que es muy probable que los licenciarios o los socios de una empresa colectiva o joint venture rechacen ese papel subordinado.

Por otra parte, la constitución de una sociedad totalmente controlada por lo general es el método más costoso de servir a un mercado extranjero. La compañía matriz debe pagar todos los costos y correr los riesgos de establecer operaciones en otros países, en contraste con las empresas colectivas o joint ventures, en las cuales los costos y riesgos se comparten o se licencian y el licenciataria se hace cargo de ellos. Pero los riesgos de aprender a hacer negocios en una nueva cultura disminuyen si la compañía adquiere una empresa establecida en el país anfitrión. Sin embargo, las adquisiciones plantean toda una serie de problemas adicionales —como tratar de unir culturas corporativas divergentes— que pueden hacer algo más que anular los beneficios existentes. (Los problemas asociados con las adquisiciones se exponen en el capítulo 10.)

● Elección de una estrategia de ingreso

Las ventajas y desventajas de los diversos modos de ingreso se resumen en la tabla 8.1. Es inevitable que se deban hacer concesiones en la elección de un modo de ingreso por encima de otro. Por ejemplo, cuando se considera el ingreso a un país con el que la compañía no está familiarizada y con una historia de nacionalizar las empresas de propiedad extranjera, se debería estar a favor de una empresa colectiva o joint venture con una compañía local. La razón fundamental radica en que el socio local la ayudará a establecer sus operaciones en un entorno que no le es familiar y se opondrá a una nacionalización en caso de que surja esa posibilidad. Pero si la competencia distintiva de una compañía se basa en la tecnología patentada, su participación

TABLA 8.1

Ventajas y desventajas de los diferentes modos de ingreso

Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
Exportación	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para lograr economías basadas en la ubicación y en la escala 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos de transporte elevados ● Barreras comerciales ● Problemas con los agentes de mercadotecnia locales
Concesión de licencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajos costos y riesgos de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacidad para lograr economías basadas en la ubicación y la escala ● Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global ● Falta de control sobre la tecnología
Concesión de franquicias	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajos costos y riesgos de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global ● Falta de control sobre la calidad
Empresa colectiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a los conocimientos del socio local ● Costos y riesgos de desarrollo compartidos ● Dependencia política 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global ● Incapacidad para lograr economías basadas en la ubicación y la escala ● Falta de control sobre la tecnología
Subsidiarias totalmente controladas	<ul style="list-style-type: none"> ● Protección de la tecnología ● Capacidad para lograr una coordinación estratégica global ● Capacidad para lograr economías basadas en la ubicación y la escala 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel elevado de costos y riesgos

en una empresa colectiva o joint venture podría significar arriesgarse a perder el control frente a su socio, lo que haría que esta estrategia no resultara atractiva. A pesar de estos riesgos, es posible ofrecer algunas generalizaciones acerca de la elección óptima del modo de ingreso.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y MODO DE INGRESO Cuando las compañías inician una expansión a nivel internacional para ganar mayores rendimientos de sus ofertas de productos diferenciados e ingresan a mercados en donde los competidores locales carecen de productos similares, aplican una estrategia internacional. El modo de ingreso depende hasta cierto grado de la naturaleza de su competencia distintiva. En particular, es necesario distinguir entre las compañías con una competencia distintiva en conocimientos tecnológicos y aquellas cuya ventaja se basa en sus conocimientos administrativos.

Si la ventaja competitiva, es decir, la competencia distintiva, se deriva del control de un conocimiento tecnológico patentado se deben evitar en lo posible los arreglos de licencias y de empresa colectiva o joint venture con el fin de minimizar el riesgo de perder el control de esa tecnología. Por consiguiente, si una compañía de alta tecnología contempla la idea de establecer sus operaciones en otro país para aprovechar su competencia distintiva en conocimientos tecnológicos, lo debe hacer a través de una subsidiaria totalmente controlada.

Sin embargo, esta regla no se debe considerar infalible. Por ejemplo, un arreglo de licencia o de empresa colectiva o joint venture se debe estructurar de tal manera que reduzca los riesgos de que los licenciarios o los socios se apropien de los conocimientos tecnológicos de una compañía. Esta clase de arreglo se considera con más detalle más adelante en este capítulo cuando se habla del aspecto de la estructuración de las alianzas estratégicas. Para mencionar otra excepción a la regla, una compañía puede percibir su ventaja estratégica como algo transitorio y esperar una rápida imitación de su tecnología básica por parte de sus competidores. En esta situación, a la compañía tal vez le convenga otorgar la licencia de su tecnología a compañías extranjeras lo más rápido posible, con el fin de lograr su aceptación global antes de que ocurra una imitación.³⁶ Esa estrategia tiene algunas ventajas. Al concederles a sus competidores la licencia de su tecnología, los puede disuadir de desarrollar una propia posiblemente superior. También puede establecer su tecnología como el diseño dominante en la industria (como lo hizo Matsushita con su formato VHS para las reproductoras de cintas de video), lo que asegura un flujo constante de pagos de regalías. Sin embargo, con excepción de esas situaciones, es probable que los atractivos de las licencias sean superados por los riesgos de perder el control de la tecnología y, por consiguiente, se debe evitar su concesión.

La ventaja competitiva de muchas compañías de servicio, como McDonald's o los hoteles Hilton, se basa en el conocimiento de la administración. En el caso de estas compañías, el riesgo de perder el control de sus capacidades administrativas o dejarlas en manos de sus franquiciarios o sus socios en la empresa colectiva o joint venture no es tan grande. La razón es que el activo valioso de esas compañías es su marca registrada y ésta, por lo general, está muy bien protegida por las leyes internacionales. Debido a este hecho, muchos de los problemas que se originan en el caso del conocimiento tecnológico no surgen con ocasión del conocimiento administrativo. Como resultado, muchas compañías de servicio prefieren una combinación de franquicia y subsidiaria para controlar a los franquiciarios dentro de un país o región particular. La subsidiaria puede ser totalmente controlada o una empresa colectiva. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las compañías de servicio han comprobado que el ingreso mediante una empresa en sociedad o joint venture con un socio local para establecer una subsidiaria controlada en un país o región funciona mejor debido a que esta figura legal a menudo es políticamente más aceptable y le ofrece cierto grado de conocimiento a la subsidiaria.

PRESIONES PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y MODO DE INGRESO Cuanto mayores sean las presiones para reducir los costos, más probabilidades existen de que una compañía desee aplicar alguna combinación de exportación y subsidiarias totalmente controladas. Si fabrica en sitios donde las condiciones son óptimas y después exporta al resto del mundo, una compañía

puede lograr considerables economías de ubicación y de escala. Después quizá desee exportar el producto terminado a las subsidiarias de mercadotecnia establecidas en varios países. Por lo común, las subsidiarias son totalmente controladas y tienen la responsabilidad de supervisar la distribución en un país en particular. Establecer subsidiarias de mercadotecnia totalmente controladas es preferible a constituir una empresa colectiva o a emplear a un agente de mercadotecnia extranjero, debido a que le da a la compañía el control estricto sobre la mercadotecnia que podría requerir para coordinar una cadena de valor globalmente dispersa. Además, el control estricto sobre una operación local permite que la compañía utilice las utilidades generadas en un mercado para mejorar su posición competitiva en otros. Ésa es la razón por la cual las compañías que optan por estrategias globales o transnacionales prefieren establecer subsidiarias totalmente controladas.

Alianzas estratégicas globales

Las **alianzas estratégicas globales** son convenios de cooperación entre compañías de diferentes países que son competidoras reales o potenciales. Este tipo de figura jurídica abarca toda la gama, desde empresas colectivas o joint ventures formales, en las que dos o más compañías tienen un interés de capital, hasta convenios contractuales a corto plazo mediante los cuales dos firmas acuerdan cooperar en un problema particular (tal como el desarrollo de un nuevo producto).

● Ventajas de las alianzas estratégicas

Las compañías participan en alianzas estratégicas con sus rivales para lograr varios objetivos estratégicos.³⁷ En primer lugar, estas sociedades facilitan el ingreso a un mercado extranjero. Por ejemplo, muchas empresas sienten que para ingresar con éxito al mercado chino necesitan un socio local que comprenda las condiciones del negocio y que tenga buenas conexiones (o *guanxi*; vea el capítulo 3). Por tal razón, en 2004, Warner Brothers estableció una empresa en sociedad o joint venture con dos compañías de China para producir y distribuir películas ahí. Como empresa extranjera, Warner se enteró de que si quería producir películas propias para el mercado chino tendrían que pasar por un complejo proceso de aprobación, y debía encargarse su distribución a una empresa local; estas dos condiciones complicaban mucho hacer negocios en ese país. Sin embargo, debido a la participación de empresas locales, las películas de la empresa colectiva o joint venture se someten a un proceso de aprobación simplificado y la sociedad puede distribuir cualquier película que produzca. Además, la empresa colectiva o joint venture puede producir películas para la televisión china, algo que no se permite hacer a las empresas extranjeras.³⁸

En segundo lugar, las alianzas estratégicas permiten a las empresas compartir los costos fijos y los riesgos asociados que origina el desarrollo de nuevos productos o procesos. Una alianza entre Boeing y varias compañías japonesas para fabricar el más reciente jet comercial de Boeing, el 787, estuvo motivada por el deseo de la empresa estadounidense de compartir la inversión estimada de 8 000 millones de dólares que se requiere para desarrollar el avión. Vea otro ejemplo de costos compartidos en Estrategia en acción 8.3, donde se analizan las alianzas estratégicas entre Cisco y Fujitsu.

En tercer lugar, muchas alianzas se pueden considerar como una forma de reunir capacidades y activos complementarios que ninguna de las compañías podría desarrollar fácilmente por su propia cuenta.³⁹ Por ejemplo, en 2003, Microsoft y Toshiba conformaron una alianza orientada hacia el desarrollo de microprocesadores adaptados (en esencia, computadoras diminutas) que pueden desempeñar varias funciones de entretenimiento en un automóvil (como operar un reproductor de DVD en el asiento posterior o una conexión inalámbrica con internet). Los microprocesadores ejecutarán una versión del sistema operativo Windows CE de Microsoft. Microsoft contribuye a la alianza con sus capacidades de ingeniería de programación y Toshiba con las suyas para el desarrollo de microprocesadores.⁴⁰ La alianza entre Cisco y Fujitsu también se estableció para compartir conocimientos (vea Estrategia en acción 8.3).

Estrategia en acción

8.3

Cisco y Fujitsu

A fines de 2004, Cisco Systems, el fabricante más grande del mundo de ruteadores para internet, formó una alianza con la empresa japonesa de computadoras, equipo electrónico y de telecomunicaciones Fujitsu. El propósito de la alianza era desarrollar de manera conjunta la siguiente generación de ruteadores de alto rendimiento para su venta en Japón. Los ruteadores son conmutadores digitales que forman el núcleo de internet y dirigen el tránsito; en realidad, son los agentes de tránsito en internet. Aunque desde hace mucho tiempo Cisco tenía la participación principal en el mercado de los ruteadores (como pionero de esta tecnología), enfrentaba cada vez más competencia de otras empresas como Juniper Technologies y la empresa china Huawei Technologies, que ha crecido con rapidez. Al mismo tiempo, la demanda en el mercado se modifica a medida que cada vez más empresas de telecomunicaciones adoptan servicios basados en internet. Si bien Cisco tiene desde hace mucho una fuerte presencia global, la administración sentía que necesitaba tener mayor presencia en Japón, que cambia con rapidez a una segunda generación de redes de telecomunicaciones de alta velocidad basadas en internet.

Al establecer una alianza con Fujitsu, Cisco se propone lograr varias metas. Primero, ambas empresas pueden reunir sus esfuerzos de investigación y desarrollo, lo cual les permitirá compartir tecnología complementaria y desarrollar productos con mayor rapidez, con lo cual obtendrán una ventaja

sobre sus competidores. Segundo, mediante la combinación de la tecnología patentada de ruteadores de vanguardia de Cisco y los conocimientos de producción de Fujitsu, las compañías creen que podrán producir productos más confiables que los que ofrecen en la actualidad. Tercero, Fujitsu aportará a Cisco una presencia de venta más fuerte en Japón, pues tiene buenas relaciones con las empresas de telecomunicaciones de este país y una merecida reputación de confiabilidad. Aprovechará estos activos para vender los ruteadores que produzca la alianza, los cuales tendrán la marca Fujitsu-Cisco. Cuarto, las ventas pueden mejorar al integrar los nuevos ruteadores con otro equipo de telecomunicaciones que Fujitsu vende y comercializa como una solución integral para los clientes. Fujitsu vende muchos productos de telecomunicaciones, pero carece de presencia en ruteadores. Cisco es experta en ruteadores, pero no tiene ofertas de otro tipo. La combinación de los productos de las dos compañías permitirá a Fujitsu ofrecer a las empresas de telecomunicaciones japonesas soluciones integrales de comunicaciones. Debido a que muchas compañías prefieren adquirir su equipo de un solo proveedor, esto deberá impulsar las ventas.

La alianza introdujo sus primeros productos en mayo de 2006. Si tiene éxito, beneficiará a ambas empresas. Los costos de desarrollo serán más bajos que si no cooperasen. Aumentarán las ventas de Cisco en Japón y Fujitsu utilizará los nuevos ruteadores para completar su línea de productos y vender paquetes completos a las empresas de telecomunicaciones de ese país.^d

En cuarto lugar, tal vez tenga sentido formar una alianza que ayude a una compañía a establecer estándares tecnológicos para su industria que la beneficien. Por ejemplo, en 1999, Palm Computer, el principal fabricante de asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés), formó una alianza con la empresa Sony, de acuerdo con la cual ésta concedió una licencia y se comprometió a utilizar el sistema operativo de Palm en sus PDA. En parte, la motivación de la alianza era ayudar a establecer el sistema operativo de Palm como el estándar de la industria de los PDA, en oposición al sistema de operación rival de Microsoft, basado en Windows.⁴¹

● Desventajas de las alianzas estratégicas

Las ventajas que se han discutido pueden ser muy significativas. Sin embargo, algunos expertos critican las alianzas estratégicas porque ofrecen a los competidores una ruta de costo más bajo para lograr el acceso a una nueva tecnología y a los mercados.⁴² Por ejemplo, hace pocos años algunos estudiosos del sector sostenían que muchas alianzas estratégicas entre empresas estadounidenses y japoneses eran parte de una estrategia de estas últimas cuyo objetivo era conservar en Japón los trabajos mejor pagados y con un valor agregado más elevado, al mismo tiempo que obtenían las capacidades de proceso de ingeniería de proyecto y producción que son la base del éxito competitivo de muchas compañías estadounidenses.⁴³

Argumentaban que el éxito de los japoneses en los sectores de las herramientas eléctricas y semiconductores se basaba en la tecnología estadounidense adquirida por medio de alianzas estratégicas. Además, afirmaban que los administradores estadounidenses ayudaban a los japoneses a alcanzar sus metas al participar en alianzas estratégicas que canalizaban los nuevos inventos hacia Japón y proporcionaban una red de ventas y distribución estadounidense para los productos resultantes. A pesar de que esos tratos pueden generar utilidades a corto plazo, sostenían, a la larga el resultado era “el debilitamiento” de las empresas estadounidenses, que quedaban sin ventajas competitivas en el mercado local.

Estos críticos tienen razón en algo: las alianzas implican riesgos. A menos que tenga cuidado, una compañía puede dar más de lo que recibe a cambio. Sin embargo, hay tantos ejemplos de alianzas aparentemente exitosas, entre ellas algunas conformadas por compañías estadounidenses y japonesas, que esta crítica parece exagerada. Es difícil ver hasta qué punto las alianzas de Motorola-Toshiba, la Boeing-Mitsubishi para el 787, o la conformada entre Fuji y Xerox se ajustan a esa tesis. En todos estos casos, ambos socios parecen haber ganado con la alianza. Por consiguiente, cabría hacerse la pregunta: ¿por qué algunas alianzas benefician a las compañías, mientras que en otras se puede acabar por ceder tecnología y acceso al mercado y obtener muy poco a cambio? La siguiente sección proporciona una respuesta a esta pregunta.

- **Cómo hacer para que funcionen las alianzas estratégicas**

El índice de fracasos de las alianzas estratégicas internacionales es bastante elevado. Por ejemplo, un estudio de 49 de ellas descubrió que dos terceras partes tropiezan con serios problemas administrativos y financieros en el transcurso de los dos años siguientes a su formación, y que aun cuando muchos de esos problemas se resuelven a la larga, las partes involucradas calificaron de fracaso a 33% de ellas.⁴⁴ El éxito de una alianza parece ser una función de tres factores principales: elección del socio, estructura de la alianza y la forma en la cual ésta se administra.

ELECCIÓN DEL SOCIO Una de las claves para lograr que una alianza estratégica dé resultados es elegir el tipo apropiado de socio. Un buen socio tiene tres características principales. En primer lugar, ayuda a la compañía a alcanzar metas estratégicas, como lograr el acceso al mercado, compartir los costos y riesgos del desarrollo del nuevo producto o permitir la adquisición de competencias fundamentales críticas. En otras palabras, el socio debe tener capacidades valiosas de las que carece la compañía.

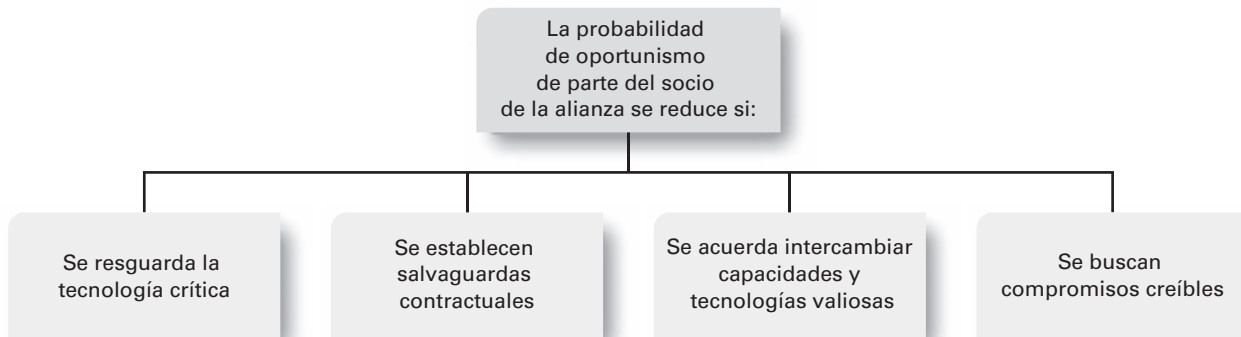
En segundo lugar, un buen socio comparte la visión de la empresa respecto del propósito de la alianza. Si dos compañías abordan una alianza con agendas radicalmente diferentes, hay grandes probabilidades de que la relación no sea armoniosa y concluya.

En tercer lugar, es improbable que un buen socio trate de explotar la alianza de manera oportunista para sus propios fines, es decir, que intente apropiarse de los conocimientos tecnológicos de la compañía y al mismo tiempo no ofrezca nada a cambio. A este respecto, es probable que las empresas con una reputación de jugar limpio sean las mejores socias. Por ejemplo, IBM está involucrada en tantas alianzas estratégicas que no le convendría pasar por encima de sus socios en alguna de ellas (en 2003, se dijo que IBM tenía más de 150 alianzas estratégicas importantes).⁴⁵ Una actitud de este tipo deterioraría su reputación de ser una buena aliada y en adelante le resultaría más difícil atraer socios. Debido a que IBM le concede una gran importancia a sus alianzas, es improbable que adopte la actitud oportunista que los críticos señalan como negativa. De manera similar, la buena reputación reduce las probabilidades (pero de ninguna manera las elimina) de que empresas japonesas, como Sony, Toshiba y Fuji, que tienen historias de alianzas con empresas foráneas, exploten de manera oportunista a su socio.

Para elegir a un socio con estas características, las compañías necesitan investigar a fondo a los candidatos potenciales a una alianza. Para incrementar la probabilidad de elegir a un buen socio, la compañía debe recaudar tanta información disponible para el público como le sea posible acerca de los aliados potenciales; recopilar datos de terceras partes informadas,

FIGURA 8.5

Estructuración de las alianzas para reducir el oportunismo



incluyendo compañías que conformaron alianzas con los socios potenciales, banqueros de inversión que hayan tenido tratos con ellos y algunos de sus ex empleados, y llegar a conocer a los socios potenciales tan bien como sea posible antes de comprometerse en una alianza. Este último paso debe incluir reuniones cara a cara entre los administradores principales (y tal vez los administradores de nivel medio) con el fin de asegurarse de que la química sea la correcta.

ESTRUCTURA DE LA ALIANZA Una vez que se ha elegido un socio, es necesario estructurar la alianza de tal manera que el riesgo de cederle demasiado se reduzca a un nivel aceptable. La figura 8.5 describe las cuatro salvaguardas en contra del oportunismo de parte de los socios de este tipo de alianza. (El **oportunismo**, que se define como la búsqueda dolosa del interés propio, incluye la expropiación de la tecnología o de los mercados). En primer lugar, las alianzas se pueden diseñar de tal manera que resulte difícil (si no es que imposible) transferir la tecnología que no se pretende ceder. De manera específica, el diseño, el desarrollo, la fabricación y el servicio de un producto fabricado por una alianza se pueden estructurar de tal manera que se resguarden las tecnologías sensibles para impedir su filtración hacia el otro participante. Por ejemplo, en la alianza entre General Electric y Snecma para construir motores de aviones comerciales, GE redujo el riesgo de un exceso de transferencia resguardando ciertas secciones del proceso de producción. La fabricación basada en módulos redujo en forma eficaz la transferencia de lo que GE consideraba una tecnología competitiva clave, al mismo tiempo que le permitió a Snecma el acceso al ensamblaje final. De manera similar, en la alianza entre Boeing y los japoneses para construir el Boeing 767, la empresa estadounidense dividió en módulos las funciones de investigación, diseño y mercadotecnia que consideraba esenciales para mantener su posición competitiva, pero permitió que los japoneses participaran en la tecnología productiva. También resguardó las nuevas tecnologías no requeridas para la producción del Boeing 767.⁴⁶

En segundo lugar, se pueden incluir salvaguardas contractuales en un convenio de alianza para protegerse contra el riesgo del oportunismo de parte de un socio. Por ejemplo, TRW tiene tres alianzas estratégicas con grandes proveedores japoneses de partes para automóviles para producir cinturones para asientos, válvulas para motores y mecanismos de dirección para su venta a las plantas de ensamblaje de autos propiedad de japoneses en Estados Unidos. La empresa ha incluido cláusulas en cada uno de sus contratos de alianza para impedir que empresas japonesas que compiten con TRW les suministren componentes a las compañías propiedad de estadounidenses. De esta forma, TRW se protege contra la posibilidad de que las compañías japonesas participen en alianzas simplemente como un medio de tener acceso al mercado estadounidense para competir con ella en su mercado interno.

En tercer lugar, ambas partes pueden convenir con anticipación en un intercambio de capacidades y tecnologías que la otra ambiciona, lo que asegura una oportunidad de ganancias equitativas. Los contratos de licencias recíprocas son otra forma de conseguir esta meta. En cuarto, el riesgo de oportunismo del socio se puede reducir si la empresa logra con anticipación un compromiso creíble significativo de parte de éste. La alianza a largo plazo entre Xerox y Fuji para fabricar fotocopiadoras para el mercado asiático tal vez ilustre mejor lo que aquí se dice. En vez de celebrar un contrato informal o alguna clase de arreglo de licencia (que Fuji Photo quería inicialmente), Xerox insistió en que Fuji invirtiera en una empresa en sociedad o joint venture 50/50 para atender a Japón y el este de Asia. Esa empresa constituía una inversión tan considerable en personas, equipo e instalaciones que Fuji Photo se comprometió desde el principio a lograr que la alianza diera resultado, con el fin de ganar un rendimiento sobre su inversión. Al convenir en la conformación de una empresa en sociedad o joint venture, Fuji asumió en esencia un compromiso creíble con la alianza. Debido a ese compromiso, Xerox se sintió segura cuando transfirió a Fuji su tecnología de fotocopiadoras.

ADMINISTRACIÓN DE LA ALIANZA Una vez que se ha elegido a un socio y se ha convenido en una estructura apropiada para la alianza, la tarea a la que se enfrenta la compañía es maximizar los beneficios de la sociedad. Un ingrediente importante del éxito parece ser la sensibilidad ante las diferencias culturales. Muchas diferencias en el estilo administrativo son atribuibles a la diversidad cultural y los administradores necesitan mostrar tolerancia hacia ella en los tratos con sus socios. Además, la maximización de los beneficios de la alianza involucra el desarrollo de la confianza entre los socios y aprender de ellos.⁴⁷

La administración exitosa de una alianza requiere el desarrollo de relaciones interpersonales entre los administradores de la empresa, lo que en ocasiones se conoce como capital de relaciones.⁴⁸ Ésta es una lección que se puede aprender de la exitosa alianza estratégica entre Ford y Mazda. Estas empresas establecieron una estructura de juntas durante las cuales los administradores no sólo discutían los asuntos correspondientes a la alianza, sino en las que también disponían de tiempo para conocerse mejor. Las amistades resultantes ayudaron a crear confianza y facilitaron las relaciones armoniosas entre las dos empresas. Las relaciones personales también estimulan la creación de una red administrativa informal entre las empresas, la cual se puede utilizar para ayudar a resolver problemas originados en contextos más formales (como en juntas de comités combinados entre el personal de las dos empresas).

Algunos expertos afirman que un factor importante para determinar qué tanto gana una compañía con una alianza se basa en su capacidad de aprender de los socios que intervienen en ella.⁴⁹ Por ejemplo, en un estudio de cinco años de 15 alianzas estratégicas entre multinacionales importantes, Gary Hanel, Yves Doz y C. K. Prahalad se concentraron en varias alianzas entre compañías japonesas y socios occidentales (europeos o estadounidenses).⁵⁰ Siempre que la compañía japonesa surgía de una alianza más poderosa que su socio occidental, había hecho un mayor esfuerzo para aprender. En realidad, pocas compañías occidentales parecían mostrar el deseo de aprender del que hacían gala sus contrapartes. Tendían a considerar a la alianza simplemente como un dispositivo para compartir costos o riesgos más que como una oportunidad para aprender la manera de hacer negocios de un competidor potencial.

Como ejemplo de una alianza en la cual había una obvia asimetría de aprendizaje, considere el convenio entre General Motors y Toyota Motor Corp. para crear el Chevrolet Nova. Esta alianza se estructuró como una empresa colectiva o joint venture formal, New United Motor Manufacturing, en la cual ambas partes tenían 50% de participación de capital. La empresa era propietaria de una planta en Fremont, California. Según uno de los administradores japoneses, Toyota logró la mayoría de los objetivos que pretendía alcanzar a través de la alianza: “Aprendimos acerca del suministro y del transporte estadounidenses. Y adquirimos confianza para administrar a los trabajadores de este país.” Después, todo ese conocimiento

se transfirió rápidamente a Georgetown, Kentucky, en donde Toyota abrió una planta propia en 1988. En contraste, a pesar de que General Motors obtuvo un producto nuevo, el Chevrolet Nova, algunos de sus administradores se quejaron de que dentro de GM jamás se le dio un buen empleo a su nuevo conocimiento. Afirman que debieron mantenerlos juntos como un equipo para educar a los ingenieros y trabajadores de GM acerca del sistema japonés. En vez de ello, los dispersaron, enviándolos a diferentes subsidiarias de la empresa.⁵¹

Cuando forman alianzas, las compañías deben tomar ciertas medidas para asegurarse de aprender algo de su socio y después utilizar ese conocimiento dentro de su propia organización. Un enfoque sugiere educar a todos los empleados de operaciones acerca de los puntos fuertes y débiles del socio y hacerles ver con claridad la forma en la cual la adquisición de capacidades particulares reforzará la posición competitiva de la compañía. Para que ese aprendizaje sea valioso, el conocimiento que se adquiere se debe difundir en toda la organización, lo que no sucedió en GM. Para conseguirlo, es necesario utilizar a los administradores involucrados en la alianza como un recurso para diseminar dentro de la compañía las capacidades que distinguen al socio.

Resumen

1. Para algunas compañías, la expansión internacional representa una forma de ganar mayores rendimientos mediante la transferencia de capacidades y ofertas de productos derivadas de sus competencias distintivas hacia los mercados en donde los competidores locales carecen de ellas. A medida que han caído las barreras que obstaculizaban el comercio internacional, las industrias se han expandido más allá de las fronteras nacionales, y la competencia y las oportunidades en las industrias se han incrementado.
2. Debido a las diferencias nacionales, a una compañía le conviene basar cada actividad de creación de valor en el lugar donde las condiciones son más propicias para el desempeño de esa actividad. Esta estrategia se conoce como enfoque en el logro de economías de ubicación.
3. Al desarrollar con mayor rapidez el volumen de ventas, la expansión internacional puede ayudar a una compañía a obtener una ventaja de costo por medio de la obtención de economías de escala y de los efectos del aprendizaje.
4. La mejor estrategia a la que puede aspirar una compañía depende de la clase de presiones a las que se debe enfrentar: presiones para reducir costos o para asumir una actitud sensible ante lo local. Las primeras son mayores en las industrias que fabrican productos tipo mercancía, en donde el precio es la principal arma competitiva. Las segundas se originan en las diferencias entre los gustos y preferencias del consumidor, pero también surgen de la infraestructura nacional y las prácticas tradicionales, los canales de distribución y las exigencias del gobierno anfitrión.
5. Las compañías que aplican una estrategia internacional transfieren las capacidades y los productos derivados de competencias distintivas a mercados extranjeros, al mismo tiempo que llevan a cabo cierta adecuación limitada a lo local.
6. Las compañías que optan por una estrategia de adaptación a lo local adecuan su oferta de productos, su estrategia de mercadotecnia y su estrategia comercial a las condiciones nacionales.
7. Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se enfocan en capitalizar las reducciones de costo que provienen de las economías de escala y de ubicación.
8. En la actualidad, muchas industrias son tan competitivas que las compañías deben adoptar una estrategia transnacional. Esto implica un enfoque simultáneo en la reducción de costos, la transferencia de capacidades y productos, y una actitud sensible a lo local. La implantación de una estrategia de este tipo no es fácil.
9. Los mercados extranjeros más atractivos tienden a encontrarse en países desarrollados políticamente estables y en países en vías de desarrollo que tienen sistemas de libre mercado.
10. Se logran varias ventajas con el ingreso a un mercado nacional desde el principio, antes de que se hayan establecido otras empresas internacionales. Estas ventajas se deben comparar con los costos que los primeros participantes o pioneros a menudo deben sufragar, entre los cuales se destaca el riesgo mayor de fracaso del negocio.
11. El ingreso a gran escala en un mercado nacional constituye un importante compromiso estratégico que es probable que cambie la naturaleza de la competencia en dicho mercado y limite la futura flexibilidad estratégica del participante. La empresa necesita pensar a fondo en las consecuencias de esos compromisos antes de embarcarse en un ingreso a gran escala. A pesar de que los principales compromisos estratégicos pueden producir muchos beneficios, también hay riesgos asociados con una estrategia de esta naturaleza.
12. Existen cinco maneras de ingresar a un mercado extranjero: exportación, concesión de licencias, concesión de franquicias, empresa colectiva o joint venture y conformación de una subsidiaria totalmente controlada. La elección óptima entre estos modos depende de la estrategia de la compañía.
13. Las alianzas estratégicas son convenios de cooperación entre competidores reales o potenciales. Las ventajas de esta forma de organización son que facilitan el ingreso a mer-

cados extranjeros, permiten que los socios compartan los costos fijos y los riesgos asociados con nuevos productos y procesos, facilitan la transferencia de capacidades complementarias entre las compañías y las ayudan a establecer estándares técnicos.

14. Las desventajas de una alianza estratégica son que la compañía le cede a su socio su conocimiento tecnológico y su

acceso al mercado, mientras que puede obtener muy poco a cambio.

15. Las desventajas asociadas con las alianzas se pueden reducir si la compañía elige a sus socios con cuidado, presta una estrecha atención a la reputación de éstos y estructura la alianza de tal manera que pueda evitar las transferencias de conocimientos que no desee hacer.

Preguntas de análisis

1. Trace la posición de las siguientes compañías en la figura 8.3: Microsoft, Google, Coca-Cola, Dow Chemicals, Pfizer y McDonald's. En cada caso, justifique su respuesta.
2. Especifique si las siguientes son industrias de estandarización global o industrias en donde la adecuación local es más importante: productos químicos a granel, productos farmacéuticos, productos alimenticios de marca, filmación de películas, fabricación de televisores, computadoras personales, líneas aéreas y venta de ropa al menudeo.
3. Exponga la forma en la cual la necesidad de control sobre las operaciones extranjeras varía de acuerdo con la estrategia y las competencias distintivas de una compañía. ¿Cuáles son las implicaciones de esta relación para la elección del modo de ingreso?
4. La concesión de licencias de tecnología patentada a los competidores extranjeros es la mejor forma de renunciar a la ventaja competitiva de una compañía. Explique esta afirmación.
5. ¿Qué clase de compañías tienen la probabilidad de ganar más cuando participan en alianzas estratégicas con competidores potenciales? ¿Por qué?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Desarrollo de una estrategia global

La clase debe dividirse en equipos de tres a cinco personas que analizarán el siguiente escenario. También deben nombrar a un miembro del grupo como el vocero que tratará de comunicarles sus descubrimientos al resto de sus compañeros de clase. Ustedes trabajan para una compañía en la industria de refrescos que ha desarrollado una línea de bebidas carbonatadas de frutas. La empresa ya ha establecido una presencia significativa en el mercado nacional y ahora planea desarrollar una estrategia global en la industria de bebidas no alcohólicas. Los grupos deben decidir lo siguiente:

1. ¿Qué estrategia general debe aplicar: una de estandarización global, una de adecuación local, una internacional o una transnacional?
2. A qué mercados deben ingresar primero.
3. ¿Qué estrategia de ingreso debe aplicar (es decir, concesión de franquicias, empresa colectiva o subsidiaria totalmente controlada)?
4. ¿Qué información se necesita para tomar esta clase de decisión? Sobre la base de lo que ustedes saben, ¿qué estrategia recomendarían?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 8

Busque un ejemplo de una compañía multinacional que en años recientes haya cambiado su estrategia de adecuación local, internacional o de estandarización global por una de estrategia transnacional. Investigue por qué la compañía hizo ese cambio y cualesquiera problemas con los que podría tropezar mientras trata de cambiar su orientación estratégica.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 8

Este módulo requiere que usted investigue en qué forma su compañía podría obtener provecho a partir de su expansión global, la estrategia que debería aplicar para ello y el modo de entrada que sería preferible. Con la información que usted tiene a su disposición, responda a las preguntas concernientes a las dos situaciones siguientes:

Su compañía ya hace negocios en otros países.

1. ¿Su compañía crea valor o reduce los costos de la creación de valor mediante economías de escala, transfiere compe-

tencias distintivas al extranjero o logra economías de costo gracias a las economías de escala? De no ser así, ¿tiene el potencial para hacerlo?

2. ¿Qué tan sensible es su compañía a las diferencias entre los países? ¿Varía su producto y su mensaje de mercadotecnia de un país a otro? ¿Debería hacerlo?
3. ¿Cuáles son las presiones de costo y las presiones para que asuma una actitud sensible ante lo local en la industria en la que está basada su compañía?
4. ¿Qué estrategia aplica su compañía para competir globalmente? En su opinión, ¿es la correcta, dadas las presiones para que reduzca sus costos y para que asuma una actitud sensible ante lo local?
5. ¿A qué mercado extranjero importante sirve su compañía y qué modo ha utilizado para ingresar a él? ¿Por qué su compañía opera en esos mercados y no en otros? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar este modo? ¿Podría ser preferible otro?

Su compañía todavía no hace negocios en otros países.

1. ¿Qué potencial tiene su compañía para añadirle más valor a sus productos y para reducir los costos de la creación de valor mediante su expansión internacional?
2. En el nivel internacional, ¿cuáles son las presiones de costo y para que asuma una actitud sensible ante lo local en la industria en la cual está basada su compañía? ¿Qué implicaciones tienen esas presiones para la estrategia que su compañía podría seguir si elige la expansión global?
3. ¿A qué mercado extranjero podría ingresar su compañía y qué modo de ingreso debería utilizar para hacerlo? Justifique su respuesta.

EJERCICIO DE ÉTICA

Bob está cerca de retirarse. Aunque había disfrutado su trabajo, últimamente se aburría y estaba inquieto. A cargo de tantas personas y proyectos, cada día se interesaba menos, y sabía que era el momento de alejarse. Un día no muy lejano había permitido por accidente que uno de sus gerentes despidiera a uno de los mejores trabajadores de la empresa por motivos más personales que profesionales. Una vez concluida, la acción no pudo revertirse. Por lo tanto, temía cometer más errores.

Desde hacía muchos años, Bob había dirigido la oficina en China de su compañía. Le agradaba vivir en el país y trabajar con personas de esa nacionalidad. De hecho, pensaba quedarse a vivir ahí después de retirarse, aunque esperaba alejarse del ajetreo de Beijing. “Sólo un mes más”, pensó, “y seré libre. ¿Podré guardar la compostura hasta entonces?”

De improviso, Bob recibió una llamada de la oficina matriz en Estados Unidos. Se había descubierto que uno de los gerentes de Bob había malversado fondos de la compañía. Los ejecutivos superiores le pedían que aplazara su retiro y permaneciera cuando menos seis meses más para ayudar a resolver el problema causado por este gerente.

Bob tenía sentimientos encontrados. Por un lado, sentía que ya no realizaba bien su trabajo y que ya no lo quería. Por otra parte, le debía mucho a la empresa. ¿Debía concentrarse en sí mismo y abandonar la compañía? ¿O debía integrarse al esfuerzo común y ayudar a la empresa que le había dado tanto?

1. Identifique el dilema ético presente en este caso.
2. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Bob?
3. ¿Cree que Bob debe mantenerse en su puesto en su estado actual?

CASO FINAL

Evolución de la estrategia global en Procter & Gamble

Fundada en 1837, Procter & Gamble, con base en Cincinnati, ha sido desde hace largo tiempo una de las compañías más internacionales del mundo. Hoy P&G es un coloso global en el negocio de productos para el consumidor, con ventas anuales que superan los 68 000 millones de dólares, alrededor de 56% de ellas generadas fuera de Estados Unidos. P&G vende más de 300 marcas, entre ellas el jabón Ivory, Tide, Pampers, el alimento para mascotas IAMS, Crisco, Gillette y Folgers a consumidores en 180 países. Tiene operaciones

de producción en 80 países y emplea globalmente cerca de 138 000 personas.

P&G estableció su primera fábrica en el extranjero en 1915, cuando inauguró una planta en Canadá para producir el jabón Ivory y Crisco. En 1930 continuó su expansión al establecer la primera subsidiaria extranjera de la compañía en Gran Bretaña. El ritmo de su crecimiento internacional se apresuró en las décadas de 1950 y 1960, a medida que la empresa se expandía rápidamente en Europa Occidental y des-

pués de nuevo en la década de 1970, cuando ingresó a Japón y otros países asiáticos. En ocasiones P&G penetraba en un país mediante la adquisición de una empresa rival establecida y sus marcas, como ocurrió en Gran Bretaña y Japón, pero por lo común establecía sus operaciones desde los cimientos.

Para finales de la década de 1970, el modelo de negocios de P&G estaba bien cimentado. La compañía desarrollaba nuevos productos en Cincinnati y después se basaba en subsidiarias extranjeras semiautónomas para fabricarlos, venderlos y distribuirlos en diferentes países. En muchos casos, las subsidiarias extranjeras tenían sus propias plantas de producción y adecuaban el empaque, el nombre de la marca y el mensaje de mercadotecnia a los gustos y preferencias locales. Durante años este modelo de negocios produjo un flujo constante de nuevos productos y un crecimiento confiable de las ventas y las utilidades. Sin embargo, para finales de la década de 1990, el crecimiento de estas últimas entró en un proceso de declive paulatino.

La esencia del problema era muy simple: los costos de P&G eran muy elevados, principalmente debido a la extensa duplicación de instalaciones de fabricación, de mercadotecnia y administrativas en diferentes subsidiarias nacionales. La duplicación de activos tenía sentido en el mundo de la década de 1960, cuando los mercados nacionales estaban separados unos de otros por las barreras al comercio a través de las fronteras. Por ejemplo, los productos fabricados para Gran Bretaña no se podían vender económicamente en Alemania debido a los elevados aranceles impuestos a las importaciones hacia este país. Sin embargo, para la década de 1980, las barreras al comercio a través de las fronteras desaparecían rápidamente y los mercados nacionales, antes fragmentados, se fusionaban para constituir mercados regionales o globales más grandes. Además, los minoristas a través de los cuales P&G distribuía sus productos también crecían y se globalizaban, como Wal-Mart, de Estados Unidos, Tesco, del Reino Unido y Carrefour, de Francia. Además, estos minoristas globales emergentes le exigía descuentos de precio a P&G.

En 1993, P&G se embarcó en una importante reorganización en un intento por controlar su estructura de costo y reconocer la nueva realidad de los mercados globales emergentes. La compañía cerró alrededor de 30 plantas de fabricación en todo el mundo, despidió a 13 000 empleados y concentró la producción en un menor número de instalaciones que podrían aprovechar mejor las economías de escala

y servir a los mercados regionales. Estas acciones redujeron alrededor de 600 millones de dólares anuales su estructura de costos, aunque no fue suficiente: el crecimiento de las utilidades seguía siendo lento.

En 1998 P&G inició su segunda reorganización de la década. Llamada Organización 2005, la meta era transformarse en una compañía verdaderamente global. La empresa le puso fin a su antigua estructura, que se basaba en países y regiones y la reemplazó con una basada en siete unidades de negocios globales autónomas, que variaban desde productos para el cuidado de bebés hasta productos alimenticios. A cada unidad le asignó la responsabilidad total de generar utilidades a partir de sus productos, así como sobre su fabricación, venta y desarrollo. También se les indicó que debían concentrar la producción en un menor número de grandes instalaciones con el fin de tratar de desarrollar marcas globales siempre que fuera posible, para eliminar las diferencias de mercadotecnia entre los países y acelerar el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos. En 1999, P&G anunció que, como resultado de esta iniciativa, cerraría otras diez fábricas y despediría a 15 000 empleados, en su mayor parte en Europa, donde todavía existía una extensa duplicación de activos. Se estimó que los ahorros de costo anuales eran de alrededor de 800 millones de dólares. La empresa planeaba utilizar esos ahorros para reducir los costos e incrementar el gasto en mercadotecnia, en un esfuerzo para lograr una mayor participación de mercado y así reducir todavía más los costos mediante el logro de economías de escala. En esta ocasión la estrategia pareció dar resultado. En 2003 y una vez más en 2004, P&G reportó un considerable crecimiento tanto de ventas como de utilidades. Entre 2003 y 2006, P&G comunicó un fuerte aumento en las ventas y las utilidades. Es significativo que los competidores globales de P&G, como Unilever, Kimberly-Clark y Colgate-Palmolive, tuvieron complicaciones en el periodo 2003-2006.⁵²

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Cuál estrategia aplicaba Procter & Gamble hasta hace una década?
2. ¿Por qué la estrategia tuvo éxito durante tantos años? ¿Por qué ya no funcionaba en la década de 1990?
3. ¿Cuál estrategia adoptó P&G a fines de la década de 1990 y al comienzo del siglo actual? ¿Es más sensata esta estrategia? ¿Por qué?

Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico

CASO INTRODUCTORIO

Oracle se esfuerza por ser la más grande y la mejor

Oracle Corp., establecida en Redwood City, California, es la fabricante más grande del mundo de programas de cómputo para bases de datos y la tercera empresa global de su tipo en términos de ventas, después de Microsoft e IBM. No obstante, esta posición de liderazgo no es suficiente para Oracle, que tiene la mira puesta en convertirse en líder mundial en el mercado de programas de cómputo de aplicaciones corporativas. En este sector, SAP de Alemania, que tiene 45% del mercado, es la líder reconocida y Oracle, con sólo 19%, está en un distante segundo lugar.¹ Sin embargo, las aplicaciones corporativas son un mercado de rápido crecimiento y muy rentable, y Oracle ha adquirido compañías importantes en este segmento a un ritmo acelerado. Su meta es crear las competencias distintivas que necesita para expandir la variedad de productos que ofrece a sus clientes actuales y atraer otros nuevos para competir con SAP. A partir de 2005, Larry Ellison, CEO de Oracle, gastó 19 000 millones de dólares para adquirir 14 proveedoras importantes de programas corporativos, entre ellas dos de las principales cinco compañías: compró PeopleSoft, una abastecedora destacada de programas para administración de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) en 10 000 millones de dólares, y Sieble Systems, una líder en programas de administración de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) por 5 800 millones de dólares.

Oracle espera obtener varias ventajas competitivas una vez que aplique las adquisiciones a la estrategia corporativa de integración horizontal. Primero, ahora puede combinar o integrar las mejores aplicaciones de programación de estas compañías adquiridas —con el propio conjunto de programas corporativos y de bases de datos de primera clase de Oracle— para crear una nueva serie integrada que permita a las corporaciones administrar todas sus actividades funcionales como contabilidad, marketing, ventas, HRM, CRM y administración de la cadena de suministro. Segundo, a través de estas adquisiciones, Oracle entró en comunicación con miles de clientes nuevos: todas las compañías que en la actualidad emplean los programas de las empresas adquiridas. Todas ellas ahora se han convertido en nuevos clientes potenciales de todas las otras ofertas de programas de bases de datos y corporativo de Oracle. Tercero, además de aumentar la diversidad de productos y la cantidad de clientes, las adquisiciones de Oracle han consolidado la industria de los programas de cómputo corporativos. Al obtener el control de algunas de sus mayores rivales, Oracle se ha convertido en la segunda proveedora más grande y de este modo tiene una mejor posición para competir con la líder SAP.

No obstante, tal vez no sea fácil materializar las ventajas de su nueva estrategia. La persona a cargo de integrar el nuevo paquete de programas unificados de Oracle y venderlos a los clientes es John Wookey, vicepresidente principal de Oracle, quien está a cargo de las aplicaciones y en tono de broma afirma que “su cabeza está sobre la tabla de corte si esto no funciona”. El CEO Ellison se ha apresurado a despedir ejecutivos que no se han desempeñado bien en el pasado y espera mucho de

sus ejecutivos principales. Para que aumenten la participación de mercado y las utilidades, Wookey debe extraer lo mejor de la tecnología que Oracle obtuvo de cada una de las empresas que adquirió para crear su nuevo conjunto de aplicaciones de programas corporativos de vanguardia. También debe convencer a sus clientes de no cambiar de proveedor —por ejemplo, de no pasarse a SAP— mientras desarrolla su paquete e invitarlos a que luego adopten de manera gradual más y más ofertas de sus programas para realizar sus actividades funcionales.

No obstante, Wookey está bien posicionado para implantar la nueva estrategia de Oracle: es reconocido como un creador de consensos y defensor de productos tanto dentro como fuera de la compañía y cuando interactúa con los clientes de Oracle. Dedicó su jornada laboral a compartir información con los administradores principales de los diferentes negocios de la empresa y a reunirse con un equipo de 14 colaboradores principales para definir cómo debe integrarse el paquete completo y qué debe contener. Visita con regularidad a los clientes más importantes, sobre todo a los que llegan a través de las adquisiciones, para obtener opiniones acerca de cómo y qué tipo de programas debe desarrollar Oracle. Wookey formó incluso un consejo de asesores de esos clientes para corroborar que el paquete final satisfaga sus necesidades. Uno de los logros notables de Wookey fue conservar a los ingenieros de programación de alto nivel que Oracle incorporó como parte del personal de sus rivales adquiridas. Éstos podrían haber encontrado fácilmente empleos con salarios altos en otro lugar, pero la mayoría de los ingenieros importantes que Oracle deseaba conservar se quedaron para ayudar a lograr las nuevas metas.

No obstante, a fines de 2006 había señales de que no todo iba bien con la nueva estrategia de Oracle. SAP es una competidora poderosa; sus conocidos programas se convierten con rapidez en el estándar de la industria, de modo que no será fácil desbancarla del mercado de 23 400 millones de dólares de los programas corporativos. SAP todavía es líder en las aplicaciones funcionales más avanzadas que incorporan las tecnologías más recientes, y desarrolla de manera interna toda su tecnología patentada, de modo que no tiene que enfrentar el enorme problema de integrar las aplicaciones de muchas empresas adquiridas. Tal vez no sea fácil evitar que los clientes se cambien a SAP ahora que su lealtad a su antigua proveedora fue interrumpida cuando la adquirió Oracle.

Los analistas dicen que Oracle corre el riesgo de adelgazar demasiado si sigue comprando compañías con tanta rapidez, porque las adquisiciones de alta tecnología son las más difíciles de concretar en términos de administración y ejecución. De modo que en diciembre de 2006, mientras Oracle anunciaba que sus utilidades en el segundo trimestre aumentaron 21% y las ventas se elevaron de 3 290 millones de dólares en el año anterior a 4 160 millones de dólares; también anunció que las ventas de programas de aplicaciones corporativas se redujeron de 80 a 28%.² Larry Ellison todavía está bajo presión para acelerar el crecimiento de las ventas y sobrepasar las expectativas de los inversionistas, y sólo si Oracle puede conseguir cifras de ventas que superen las expectativas, los analistas considerarán exitosa su estrategia. Aun así, el precio de las acciones de Oracle aumentó 47% en 2006 comparado con 15% de las de SAP, de modo que está claro que los inversionistas creen que él y Wookey tienen una oportunidad razonable.

GENERALIDADES

A lo largo de los últimos años Oracle ha adquirido muchas compañías para crear un imperio. La meta dominante de Larry Ellison y sus administradores principales es maximizar el valor de la compañía para sus accionistas y se orientó hacia ella porque cree que mediante la combinación de esos diferentes negocios en una sola entidad Oracle podría incrementar su rentabilidad. Es obvio que la escala de la visión y la misión de Ellison implica la formulación de estrategias con un nuevo nivel de complejidad.

La historia de Oracle ilustra la utilización de la estrategia corporativa para identificar 1) en qué negocios e industrias debe competir una compañía, 2) qué actividades de creación de valor debe desempeñar en esos negocios y 3) cómo ingresar a los negocios o industrias, o salir de ellos, con el fin de maximizar su rentabilidad a largo plazo. Cuando formulan la estrategia corporativa, los administradores deben adoptar una perspectiva a largo plazo y considerar la forma en la cual los cambios que tienen lugar en una industria y en sus productos, su tecnología, sus clientes y sus competidores afectarán el actual modelo de negocios de su compañía y sus estrategias futuras. Después deben decidir cómo implantar estrategias corporativas específicas para redefinir el modelo de negocios de su compañía para lograr una posición competitiva en el entorno cambiante de la industria mediante el

aprovechamiento de las oportunidades y la eliminación de las amenazas. Por lo tanto, la conclusión es que la principal meta de la estrategia corporativa es permitir que la compañía mantenga o promueva su ventaja competitiva en sus negocios actuales y en los nuevos sectores o industrias a los que ingrese.

Este capítulo es el primero de dos que abordan el papel de la estrategia corporativa en la reubicación y la redefinición del modelo de negocios de una compañía. En él se exponen tres estrategias corporativas: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico, cuyos objetivos principales son el mejoramiento de la ventaja competitiva y el aumento de la rentabilidad de una compañía en su negocio actual o en su mercado de productos. La diversificación, que implica el ingreso a nuevas clases de mercados o industrias, se examina en el siguiente capítulo, junto con las pautas para elegir la forma más rentable de penetrar en nuevos mercados o industrias, o para salir de otros. Al terminar este capítulo y el siguiente, comprenderá la forma en la cual los diferentes niveles de estrategias contribuyen a la creación de un negocio exitoso y rentable o de un modelo de múltiples negocios. También podrá diferenciar entre los tipos de estrategias corporativas que utilizan los administradores para maximizar la rentabilidad a largo plazo de la compañía.

Estrategia corporativa y el modelo de múltiples negocios

El planteamiento de estrategias corporativas es la última parte del proceso de formulación de estrategia. Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales (cuya relación se explicó en el capítulo 5) que maximizarán la rentabilidad a largo plazo. Los administradores estratégicos desarrollan un modelo de negocios y estrategias que utilizan las competencias distintivas de su compañía para pugnar por una posición de liderazgo respecto del costo y/o para diferenciar sus productos. En el capítulo 8 se describió la forma en que la estrategia global también es una extensión de estos principios básicos. A todo lo largo de este capítulo y del siguiente se insistirá repetidas veces en que, para tener éxito, las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor 1) a un costo más bajo y/o 2) de un modo que permita una diferenciación. Luego, la compañía debe elegir la opción de precio (más bajo, promedio o de máxima calidad) que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad. Además, la estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños por la competencia de precios. Por lo tanto, las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocios y para permitirle alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La ventaja competitiva conduce a una mayor rentabilidad.

En el nivel corporativo algunas empresas como Oracle eligen competir sólo en una industria (en el caso de Oracle, la industria de los programas de cómputo), pero luego desarrollan estrategias para aumentar la rentabilidad de su modelo de negocios mediante su ingreso en nuevos segmentos del mercado al ofrecer una variedad más amplia de bienes y servicios. Por ejemplo, Oracle expandió sus actividades al segmento de mercado de los programas de aplicaciones corporativas para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes actuales y atraer a otros nuevos.

Sin embargo, otras compañías deciden expandir sus actividades de negocios más allá de un mercado o una industria e ingresar en otros. Cuando una compañía se decide por una expansión así, debe construir su modelo de negocios en dos niveles. En primer lugar, debe desarrollar un modelo de negocios y estrategias para cada unidad o división de negocios en cada industria en la que compite. En segundo, también debe construir un *modelo de múltiples negocios* de nivel más elevado que justifique su ingreso en diferentes sectores e industrias. Este modelo debe explicar en qué forma las actuales competencias y estrategias

de negocios de la compañía incrementarán su rendimiento sobre la inversión. Un modelo de múltiples negocios también debe explicar cualesquiera otras formas en las cuales la participación de la compañía en más de un negocio o industria puede incrementar su rentabilidad. Por ejemplo, Dell podría argumentar que su ingreso al mercado de la consultoría y las impresoras para computadoras le permitirá ofrecer a sus clientes una línea completa de productos y servicios para competir mejor con HP o IBM. Este capítulo se concentra primero en las ventajas de permanecer en una industria al aplicar una integración horizontal. Después explica por qué las compañías emplean una integración vertical y se expanden a industrias nuevas. En el capítulo siguiente se examina otra importante estrategia corporativa que emplean las compañías para entrar en industrias nuevas con el fin de aumentar su rentabilidad: la diversificación.

Integración horizontal: estrategia de una sola industria

Los administradores utilizan la estrategia corporativa para identificar en cuáles industrias debe competir su compañía con el fin de maximizar su rentabilidad a largo plazo. En el caso de muchas compañías, el crecimiento y la expansión rentables a menudo implican competir con éxito en un solo mercado o industria al paso del tiempo. En otras palabras, una compañía confina sus actividades de creación de valor a un solo negocio o industria. Algunos ejemplos incluyen McDonald's, con su enfoque en el negocio global de restaurantes de comida rápida, y Wal-Mart, con su enfoque en el menudeo de descuento global.

El hecho de permanecer en una industria permite que una compañía enfoque todos sus recursos administrativos, financieros, tecnológicos y funcionales, y sus capacidades en competir con éxito en una sola área. Esto es importante en las industrias de rápido crecimiento y cambiantes, en las cuales es probable que las demandas sobre los recursos y capacidades de una compañía sean considerables, pero en donde también es probable que las utilidades a largo plazo debidas al logro de una ventaja competitiva también sean significativas.

Una segunda ventaja de mantenerse en una sola industria es que la compañía "se apega al punto", lo cual significa que se mantiene enfocada en lo que conoce y hace mejor. No comete el error de ingresar a nuevos sectores en donde los recursos y capacidades existentes añaden poco valor y/o en donde toda una nueva serie de fuerzas competitivas, nuevos competidores, proveedores y clientes representan amenazas no previstas. Tanto Coca-Cola como Sears, lo mismo que muchas otras compañías, han cometido este error estratégico. En una ocasión Coca-Cola decidió expandirse hacia el negocio de películas y adquirió Columbia Pictures y también una gran empresa de producción de vinos. Sears, que vende ropa, en una ocasión decidió convertirse en un lugar para todo tipo de compras y adquirió Allstate Insurance (seguros), Coldwell Banker (bienes raíces) y Dean Witter (servicios financieros). Ambas descubrieron que no sólo carecían de las competencias para competir con éxito en sus nuevas industrias, sino que tampoco habían previsto las diferentes clases de fuerzas competitivas que existían en ellas. Concluyeron que el ingreso a esas nuevas áreas disipaba el valor en vez de crearlo y disminuía su rentabilidad, de manera que al final vendieron con pérdidas sus nuevos negocios.

Aun cuando una compañía permanezca en una sola industria, mantener un modelo de negocios y estrategias exitosos a lo largo del tiempo puede ser difícil debido a las condiciones cambiantes del entorno, tales como los avances tecnológicos que permiten el ingreso de nuevos competidores al mercado y borran las fronteras entre los diferentes productos o mercados. Hace una década, el problema estratégico que enfrentaban las compañías de telecomunicaciones era cómo modelar la línea de productos de servicio telefónico para satisfacer mejor la demanda de los clientes en el mercado de servicio telefónico local y de larga distancia. Sin embargo, empezaba a surgir una nueva clase de producto, el servicio

de teléfono inalámbrico. Al principio resultaba tan costoso que sólo estaban dispuestos a pagarlo los clientes que realmente lo necesitaban. No obstante, en el transcurso de cinco años las compañías de teléfonos inalámbricos habían desarrollado un modelo de negocios para reducir los costos y el precio del servicio inalámbrico y muchos clientes empezaron a adoptar el nuevo producto, una tendencia que se ha acelerado.

Al mismo tiempo, la utilización de internet empezó a crecer. Al principio no se consideraba como un sustituto del servicio de teléfono inalámbrico, pero hoy millones de personas utilizan la tecnología VOIP para hacer llamadas por la internet. Además, en la actualidad, las compañías que deseen atraer clientes deben incluir servicios como mensajes digitales y correo electrónico inalámbrico en su línea de productos. Muchas de las principales compañías telefónicas no percibieron la forma en que esos cambios en la tecnología afectarían a la competencia en la industria y se demoraron en cambiar sus modelos de negocios para añadir los nuevos productos y servicios. Como resultado, muchas de ellas han sido devoradas y adquiridas por compañías como AT&T, WorldCom y Verizon, que percibieron claramente las amenazas que empezaban a surgir.

De manera que, incluso dentro de una sola industria, es demasiado fácil que los administradores estratégicos no vean el “bosque” (la naturaleza cambiante de la industria que resulta en nuevas oportunidades de productos-mercados) por ver los “árboles” (el enfoque en el posicionamiento de los productos actuales). Un enfoque en la estrategia corporativa puede ayudar a los administradores a pronosticar las futuras tendencias y posicionar a su compañía de manera que pueda competir con éxito en un entorno cambiante. Los administradores estratégicos deben evitar la posibilidad de enfrascarse a tal grado en el posicionamiento de las líneas de productos *existentes* de su compañía que no puedan considerar las nuevas posibilidades y amenazas. Su tarea en el nivel corporativo es analizar la forma en la cual las tecnologías nacientes podrían afectar sus modelos de negocios, esto es, cómo y por qué pueden variar las necesidades del cliente y los grupos de consumidores en el futuro y qué clases de nuevas competencias distintivas se necesitarán para responder a los cambios.

Una estrategia corporativa que se utiliza ampliamente para ayudar a los administradores a posicionar mejor a su compañía es la **integración horizontal**, que es el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria, o fusionarse con él, en un esfuerzo para lograr las ventajas competitivas generadas por la escala y la esfera de acción más grandes. Una **adquisición** ocurre cuando una compañía utiliza sus recursos de capital, como acciones, deuda o efectivo, para comprar otra compañía, mientras que una **fusión** es un convenio entre iguales para combinar sus operaciones y crear una nueva entidad. En el caso introductorio se expone la forma en la cual Larry Ellison llevó a cabo un sinnúmero de adquisiciones importantes en la industria de los programas de cómputo corporativos para que Oracle desarrollara competencias en todos los segmentos de su industria, atraer a miles de clientes nuevos y competir mejor contra SAP.

Las fusiones y adquisiciones han ocurrido en muchas industrias. En la del automóvil, Chrysler se fusionó con Daimler Benz para crear DaimlerChrysler; en la aeroespacial, Boeing se fusionó con McDonald Douglas para dar nacimiento a la compañía aeroespacial más grande del mundo; en la farmacéutica, Pfizer adquirió Warner-Lambert para convertirse en la mayor empresa farmacéutica del mundo, y en la industria de herramientas de cómputo, Compaq adquirió Digital Equipment Corporation y después fue adquirida por Hewlett-Packard. En el siglo XXI aumentó la frecuencia de las fusiones y adquisiciones cuando las compañías maniobraron por una ventaja competitiva mundial. Muchas de ellas fueron negocios a través de las fronteras, a medida que las compañías se apresuraban a adquirir compañías extranjeras que operaban en el mismo sector. En el año 2000 compañías de todos los países gastaron alrededor de 1.1 billones de dólares en 7 900 fusiones y adquisiciones a través de las fronteras, más de 70% de ellas de carácter horizontal; desde entonces, la tasa ha aumentado.³

El resultado neto de esta oleada de fusiones y adquisiciones ha sido el incremento del nivel de concentración en una extensa gama de industrias. Los oligopolios consolidados han estado reemplazando más estructuras industriales fragmentadas.⁴ Por ejemplo, hace 20 años, la televisión por cable estaba dominada por una mezcla de miles de pequeños negocios propiedad de familias, pero en 2005 tres compañías controlaban casi las dos terceras partes del mercado. En la década de 1990, los tres grandes editores de libros de texto universitarios poseían 35% del mercado; en 2005 acaparaban más de 65%. En la fabricación de chips semiconductores DRAM básicos, las cuatro empresas más grandes controlaban alrededor de 85% del mercado global en 2005 debido a las fusiones y adquisiciones, un sustancial aumento si se lo compara con el “magro” 45% de 1995. ¿Por qué está sucediendo esto? Se puede encontrar una respuesta si se observa la forma en que la integración horizontal puede mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las compañías que deciden permanecer en una sola industria.

● **Beneficios de la integración horizontal**

Cuando optan por la integración horizontal, los administradores deciden invertir el capital de su compañía para adquirir los activos de los competidores de la industria como una forma de incrementar la rentabilidad de su modelo de negocios. Las utilidades y la rentabilidad se incrementan cuando la integración horizontal 1) adelgaza la estructura de costo, 2) incrementa la diferenciación del producto, 3) reproduce el modelo de negocios, 4) reduce la rivalidad dentro de la industria y 5) incrementa el poder de negociación sobre los proveedores y compradores.

ESTRUCTURA DE COSTOS MÁS DELGADA La integración horizontal puede adelgazar la estructura de costos de una compañía debido a que crea crecientes *economías de escala*. Suponga que la empresa enfrenta a cinco competidores principales, cada uno de los cuales posee una fábrica en alguna región de Estados Unidos y que ninguna de ellas funciona a toda su capacidad. Si un competidor adquiere otra empresa y la cierra, puede operar la suya a toda capacidad y de esa manera reducir sus costos de fabricación. El logro de economías de escala es muy importante en las industrias que tienen una estructura de costos fijos elevada. En esos sectores, la producción en gran escala permite que las compañías distribuyan sus costos fijos entre un gran volumen y de esta manera pueden reducir los costos promedio por unidad. Por ejemplo, en la industria de las telecomunicaciones los costos fijos del desarrollo de una red de fibra óptica o inalámbrica son muy elevados, por lo cual, para que la inversión valga la pena, las compañías necesitan contar con un gran volumen de clientes. Por lo tanto, empresas como AT&T y Verizon adquirieron otras compañías de telecomunicaciones para capturar a los clientes de éstas. Los nuevos clientes incrementaron el índice de utilización y por consiguiente redujeron los costos de servir a cada uno de ellos. De manera similar, las fusiones y adquisiciones en la industria farmacéutica y en Oracle fueron impulsadas en parte por el deseo de lograr economías de escala en segmentos clave, como ventas y marketing. Los costos fijos de desarrollar una fuerza de ventas de productos farmacéuticos que abarque todo el país son muy elevados. Por ello, las empresas que operan en el sector necesitan una buena cartera de productos para utilizar de una manera eficaz esa fuerza de ventas. Pfizer adquirió Warner-Lambert debido a que de esa manera sus vendedores tendrían más productos para vender cuando visitaran a los médicos y, por consiguiente, su productividad se incrementaría.

Una compañía también puede adelgazar su estructura de costos cuando la integración horizontal le permite reducir la *duplicación de recursos* que genera la existencia de dos negocios, ya que puede eliminar la necesidad de dos conjuntos de oficinas matrices corporativas, de dos fuerzas de ventas autónomas, etc. Por consiguiente, una de las formas en las cuales HP justificó su estrategia de adquirir Compaq, el fabricante de computadoras rival, fue que esta operación le ahorraría a la compañía combinada 2 500 millones de dólares en gastos anuales, pues podría eliminar las funciones redundantes, como se expone en el Caso continuo.

CASO CONTINUO

A derrotar a Dell: por qué Hewlett Packard adquirió Compaq

En 2001, Hewlett-Packard (hoy HP) sorprendió al mundo de los negocios cuando su ex CEO, Carly Fiorina, anunció que Compaq, la fábrica de computadoras rival, había aceptado ser comprada por HP. El anuncio llegó a finales de un año en el cual el desplome de la demanda y la intensa competencia de Dell habían afectado a ambas compañías. La compañía fusionada tendría ingresos anuales de alrededor de 87 400 millones de dólares, lo que la colocaría en la misma liga de IBM. Además, la nueva empresa estaría en condiciones de proporcionar a los clientes una gama completa de productos y servicios de computación. Con excepción de las impresoras, sector en el que HP es líder de mercado, había una superposición de productos entre HP y Compaq.

Para justificar la adquisición, Fiorina afirmó que produciría varios beneficios. En primer lugar, habría significativos ahorros de costo. Se ahorrarían alrededor de 2 500 millones de dólares de los gastos anuales pues se eliminarían funciones administrativas redundantes y se despediría a 15 000 empleados. Además, la combinación de los negocios de PC de HP y Compaq permitiría que HP lograra considerables economías de escala y competitividad de manera más eficiente con Dell. Lo mismo sucedería en los negocios de servidores y almacenamiento de computadoras, áreas en las cuales Dell estaba ganando participación. Sin embargo, los críticos se apresuraron a señalar que la ventaja competitiva de Dell se basaba en la administración eficiente de su cadena de suministro, un área en la que tanto HP como Compaq estaban muy atrasadas. Aun cuando el logro de economías de escala es muy deseable, ¿la fusión permitiría que la nueva HP redujera su estructura de costos, por ejemplo, mediante el incremento de su eficiencia en la cadena de suministro? Si la nueva HP no podía modificar el modelo de negocios que aplicaba a las PC para igualar los costos bajos de Dell, la fusión no proporcionaría ningún beneficio real.

Además de las ventajas de la fusión en el área de costos, Fiorina argumentó que la adquisición le daría a HP una masa crítica en el negocio de servicio de computación y consultoría, en el que estaba considerablemente más atrás del líder, IBM. Si podía ofrecerles a los clientes una solución total para sus necesidades de tecnología de la información, tanto equipos como servicios, Fiorina creía que HP podía ganar una nueva participación de mercado entre los clientes corporativos, que ahora comprarían sus PC como parte del “paquete de computadora” total; además, la empresa ingresaría a un negocio de servicio con utilidades más elevadas. Sin embargo, los críticos también se apresuraron a percibir algunas fallas. Sostenían

que HP seguiría siendo el pez chico en el área de servicio y consultoría, con menos de 3% de participación de mercado.

En 2004, HP anunció que había logrado los ahorros de costo que se había fijado como meta y que seguía buscando formas de reducir la duplicación de recursos en la compañía fusionada. Sin embargo, también anunció que el ingreso de Dell al negocio de impresoras había perjudicado sus utilidades, y que, en el caso de sus PC, todavía estaban muy por debajo de las ganancias que obtenía Dell. El precio de las acciones de HP se desplomó y su junta directiva despidió a Fiorina y trajo un CEO nuevo, Mark Hurd, una persona con habilidades comprobadas en administrar la estructura de costos de una compañía. Hurd inició otra ronda de reducciones de costos mediante recortes en las líneas de productos y la fuerza de trabajo de HP. En la primavera de 2006 la empresa sorprendió a los analistas cuando anunció utilidades mucho más altas en sus ventas de PC y utilidades más altas en toda la compañía. Muchas de las estrategias de Fiorina habían comenzado a rendir frutos. Las PC de HP eran mucho más atractivas para los clientes y la incursión de Dell en las impresoras no había afectado a la líder del mercado, HP. Tampoco la afectó la participación de Dell en otras industrias de electrónicos, como reproductores MP3, televisores y otros artículos.

El resultado fue que la ventaja competitiva en la industria de las PC parecía alejarse de Dell y acercarse a HP. Como se analizó en el Caso continuo del capítulo anterior, en respuesta, Dell se vio obligada a encontrar modos de aumentar su nivel de diferenciación con el fin de incrementar el atractivo de sus máquinas y así defender su posición contra HP y Apple. Por lo tanto, se concentró en una diferenciación horizontal cuando compró Alienware, un próspero fabricante de PC. También entró en el menudeo físico cuando comenzó a abrir tiendas Dell PC en grandes centros comerciales en 2006, imitando la estrategia de Apple. Para conseguir todavía más ahorros en costos, también comenzó a utilizar chips más económicos de AMD y concluyó su prolongada exclusividad con Intel. Los analistas creen que este movimiento para generar productos distintos puede afectar la posición de liderazgo en costos de Dell; a pesar de su intento por reducir costos, existe la posibilidad de que se atasque en el intento. Sin embargo, Dell todavía es una fuerte competidora y sólo el tiempo dirá cuál es el resultado de la batalla por la participación de mercado en la industria de las PC mientras Dell, HP y Apple trabajan con el fin de encontrar nuevas formas para reducir costos y hacer productos diferentes con el propósito de aumentar sus ventas, utilidades y ROIC.^a

Otro ejemplo del empleo de la integración horizontal para reducir los costos de operación ocurrió en 2004, cuando Kmart y Sears anunciaron que se fusionarían con el fin de posicionarse mejor para competir con Wal-Mart. Esperaban compartir instalaciones de compras y distribución, y combinar sus funciones de administración de recursos humanos para reducir los costos. Otra meta era aumentar la diferenciación y, en 2006, algunas tiendas Kmart comenzaron a ofrecer líneas de productos muy conocidas de Sears, como sus electrodomésticos y las herramientas Craftsman, mientras que las tiendas Sears comenzaron a vender algunas líneas de diseño de Kmart, como la de Martha Stewart.

CRECIENTE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO La integración horizontal también puede aumentar la rentabilidad cuando incrementa la diferenciación del producto, por ejemplo, al permitir que una compañía combine las líneas de productos de las empresas fusionadas de manera que les puede ofrecer a sus clientes una gama más amplia de productos que se puedan agrupar. El **agrupamiento de productos** implica ofrecerles a los clientes la oportunidad de comprar un grupo completo de artículos a un solo precio. Esta táctica incrementa el valor de la línea de productos de una compañía porque los clientes a menudo obtienen un descuento si compran una serie de productos y se acostumbran a tratar sólo con una compañía y sus representantes. También la empresa puede obtener una ventaja competitiva gracias a la creciente diferenciación de sus productos. Un famoso ejemplo del valor del agrupamiento de productos es Microsoft Office, que contiene diferentes programas, entre los que se incluyen un procesador de textos, una hoja de cálculo y un programa de presentaciones. A principios de la década de 1990, Microsoft era la número dos o la número tres en cada una de esas categorías de productos, detrás de compañías como WordPerfect (que iba a la delantera en la categoría de procesadores de textos), Lotus (que tenía la hoja de cálculo de mayor venta) y de Harvard Graphics (con el programa de presentaciones de mayor venta). Al ofrecer estos tres programas agrupados a un solo precio, Microsoft les presentó a los consumidores una propuesta de valor superior y su paquete de productos ganó rápidamente una amplia participación de mercado para alcanzar más de 90% de todas las ventas de procesadores de textos, hojas de cálculo y programas de presentaciones.

Otro modo de aumentar la diferenciación de productos es mediante la **venta cruzada**, la cual implica que una compañía aproveche su relación establecida con los clientes mediante la adquisición de líneas o categorías de productos adicionales que pueda venderles. Convertirse en un proveedor de soluciones totales es una razón fundamental para la integración horizontal en el sector de computadoras, en el que las compañías tratan de incrementar el valor de sus ofertas mediante el compromiso de satisfacer todas las necesidades de equipos y de servicio de los clientes corporativos. Si se proporciona una solución total, se les ahorra a los clientes tiempo y dinero (debido a que no tienen que tratar con varios proveedores), pues se les asegura que las distintas partes del sistema de tecnología de la información funcionen sin ningún problema. Debido a que incrementa el valor de la línea de productos de la compañía, el proveedor de una solución total gana participación de mercado. Éste fue el modelo de negocios que aplicó IBM cuando adquirió muchas empresas de tecnología de la información y es una de las razones principales de su éxito actual en el sector de las computadoras.

REPRODUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS Debido a las formas en las cuales la integración horizontal puede conducir tanto a una diferenciación del producto como a ventajas de costo bajo, puede ser muy rentable emplear esta estrategia para reproducir el modelo de negocios exitoso de una compañía en *nuevos segmentos del mercado* dentro de su industria. En el sector del menudeo, por ejemplo, Wal-Mart aplicó su modelo de negocios al menudeo de costo bajo-precio bajo para entrar en el segmento de almacenes. También ha ampliado la gama de productos que ofrece al ingresar al negocio de supermercados y establecer una cadena nacional de supertiendas Wal-Mart que vende y produce abarrotes. Ha reproducido este modelo en todo el mundo mediante la adquisición de cadenas de supermercados en varios países,

entre ellos el Reino Unido, México y más recientemente Japón, en los cuales puede utilizar sus eficientes procesos de administración de materiales para seguir su estrategia de liderazgo en costos. En Estados Unidos experimenta actualmente con nuevos establecimientos pequeños a los que llama “mercados del vecindario” para ampliar su presencia en este segmento.

REDUCCIÓN DE LA RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA La integración horizontal puede ayudar a reducir la rivalidad en la industria en dos formas. En primer lugar, la adquisición de un competidor o la fusión con él ayudan a *eliminar el exceso de capacidad* en un sector, situación que, como se dijo en el capítulo 6, a menudo provoca guerras de precios. Cuando se elimina el exceso de capacidad, la integración horizontal crea un ambiente más benigno en el cual los precios se pueden estabilizar o incluso incrementar.

En segundo lugar, cuando se reduce el número de participantes en una industria, la integración horizontal elimina los obstáculos para implantar una *coordinación de precios tácita* entre los rivales, es decir, una que no implique comunicación (el acuerdo explícito para fijar los precios es ilegal). En general, mientras mayor es el número de participantes en una industria, más difícil es establecer convenios informales de fijación de precios, como el liderazgo en éstos por parte de una empresa dominante, lo cual reduce la posibilidad de que estalle una guerra por este motivo. Cuando se incrementa la concentración de la industria o se establece un oligopolio, la integración horizontal puede hacer que resulte más fácil establecer una coordinación tácita entre los rivales.

Los dos motivos anteriores también parecen haber estado detrás de la adquisición de Compaq por Hewlett-Packard en 2002. La industria de PC padecía a causa de un exceso de capacidad significativo y una gravosa guerra de precios, provocada por el deseo de Dell de ganar más participación de mercado. Al adquirir Compaq, Hewlett-Packard esperaba eliminar el exceso de capacidad en la industria y, al reducir el número de participantes importantes, esperaba imponer cierta disciplina en la fijación de precios. De hecho, en 2004 el precio promedio de las PC comenzó a aumentar y las principales competidoras buscaron maneras de diferenciar sus productos con el fin de contender mejor y evitar que estallaran nuevas guerras de precios.

MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN Una última razón por la cual algunas compañías optan por la integración horizontal es que les permite obtener mayor poder de negociación con los proveedores o compradores, vía por la cual pueden incrementar su rentabilidad a costa de ellos. Al consolidar la industria por medio de una integración horizontal, las compañías se convierten en compradoras mucho más grandes de los productos de los proveedores y utilizan esa capacidad como una palanca para negociar la rebaja de los precios que paga por sus insumos, lo cual adelgaza su estructura de costos. De manera similar, al adquirir a sus competidores, ganan control sobre un mayor porcentaje del producto o la producción de una industria. Si todo lo demás permanece igual, obtienen más poder para aumentar los precios y las utilidades, debido a que los clientes tienen menos proveedores para elegir y dependen más de ellas para obtener sus productos.

Cuando una compañía tiene mayor capacidad para aumentar los precios y negociar rebajas por lo que paga por sus insumos, tiene mayor poder de mercado. Como ejemplo de la forma en que funciona el proceso de consolidación por medio de la integración horizontal, vea Estrategia en acción 9.1, que analiza la forma en la cual los proveedores de cuidados de la salud en el este de Massachusetts han aplicado la integración horizontal para lograr un mayor poder de negociación y, por lo tanto, poder de mercado, sobre los proveedores de seguros.

● Problemas con la integración horizontal

A pesar de que es evidente que la integración horizontal puede reforzar en varias formas el modelo de negocios de una compañía, existen problemas y limitaciones asociados con esta estrategia. En el capítulo 10 se analizan estos peligros con más detalle, pero por ahora el aspecto importante es que muchos datos sugieren que casi todas las fusiones y adquisiciones *no* crean valor y que muchas, en realidad, lo *reducen*.⁵ Por ejemplo, un estudio reciente de

Estrategia en acción

9.1

Integración horizontal en el cuidado de la salud

En Estados Unidos las organizaciones de conservación de la salud (HMO, por sus siglas en inglés) se han convertido en una poderosa fuerza en este sector. Las HMO son compañías de seguros de salud que ofrecen respaldo para el cuidado de la salud, las cuales a menudo son contratadas por las compañías a nombre de sus empleados para que les proporcionen algunos de los servicios que prestan. Después, las HMO “surten” de clientes a los proveedores de cuidados de la salud. Por lo tanto, se les puede considerar como abastecedoras de los insumos críticos (es decir, pacientes) para los proveedores de cuidados de la salud. A su vez, los ingresos de estos últimos dependen del número de pacientes que pasan a través de su sistema. Es obvio que a las HMO les interesa negociar para reducir el precio que les deben pagar a los proveedores de cuidados de la salud y, para ganar poder de negociación, han utilizado la integración horizontal para fusionarse unas con otras hasta que, en la actualidad, controlan un gran volumen de pacientes. Sin embargo, para defenderse, los proveedores de cuidados de la salud también han recurrido a la integración horizontal y la batalla está en su apogeo.

Como ejemplo de la forma en que se lleva a cabo este proceso, considere la evolución de las relaciones entre las HMO y los hospitales en el este de Massachusetts. A principios de la década de 1990, tres grandes HMO controlaban 75% del mercado de seguros de salud en esta área. En contraste, había 34 redes independientes de hospitales en la región. Por lo tanto, es fácil de apreciar que los proveedores de seguros estaban consolidados, mientras que los proveedores de cuidados de la salud padecían una gravosa fragmentación, lo que les daba a los primeros un considerable poder de negociación para exigir descuentos cada vez más grandes a los proveedores de cuidados de la salud. Si un hospital no le ofrecía descuentos a una HMO, ésta amenazaba con eliminarlo de su lista de pro-

veedores. Debido a que la pérdida de esos pacientes potencialmente dañaría en forma severa los ingresos que podía ganar un hospital, éstos no tenían otra opción que aceptar la petición de descuento.

Este panorama empezó a cambiar en 1994, cuando dos de los hospitales de más prestigio de la región: Massachusetts General y Brigham & Women's Hospital se fusionaron para formar Partners HealthCare System. Desde entonces, Partners ha seguido adelante con la estrategia de adquirir otros hospitales con el fin de ganar más poder sobre las HMO. En 2002 tenía siete hospitales y alrededor de 5 000 médicos en su sistema. Otros hospitales regionales siguieron la misma estrategia y el número de redes de sanatorios y clínicas independientes de la región bajó de 34 en 1994 a 12 en el año 2002.

En 2000, Partners empezó a ejercer su poder de negociación reforzado exigiéndoles a las HMO que aceptaran un incremento de honorarios por los servicios que ofrecían sus hospitales. Tufts, una de las HMO más grandes, que se negó a aceptar el incremento, informó a casi 200 000 de sus 900 000 suscriptores que ya no podrían utilizar los hospitales Partners ni los servicios de los médicos afiliados a éstos. La conmoción entre los suscriptores fue enorme. Fueron tantas las empresas que amenazaron con rescindir el contrato que las ataba a la HMO y cambiar a otra si ésta no modificaba su política, que Tufts rápidamente comprendió que no le quedaba más opción que aceptar el incremento de honorarios. Se comunicó de nuevo con Partners y convino un incremento de 30% durante tres años. Este nuevo contrato indicaba que el poder de negociación en el sistema había cambiado, y pasó de las HMO a las redes de hospitales. Sin embargo, el procurador general de Massachusetts recibió tantas quejas de los empleadores por el aumento de las primas del cuidado de la salud, que se inició una investigación sobre el poder de mercado y la conducta anticompetitiva de los proveedores de cuidados de la salud en el este de la entidad. Obviamente, la batalla todavía no ha terminado.^b

KPMG, una gran compañía de consultoría contable y administrativa, analizó 700 grandes adquisiciones y comprobó que, aun cuando alrededor de 30% de ellas incrementó la rentabilidad de la compañía adquirente, 31% redujo la rentabilidad y el resto tuvo muy poco efecto sobre este indicador.⁶ La conclusión es que la *puesta en práctica* de una estrategia de integración horizontal no es una tarea fácil para los administradores.

Como se menciona en el capítulo 10, con frecuencia las fusiones y adquisiciones no producen las ganancias previstas por varias razones: problemas asociados con fusiones de compañías con culturas muy diferentes, un elevado nivel de rotación administrativa en la compañía adquirida cuando la compra fue hostil y una tendencia de los administradores a sobrestimar los beneficios que se pueden obtener de una fusión o una adquisición y a subestimar los problemas que surgen cuando sus operaciones deben fusionarse.

Otro problema de la integración horizontal es que, cuando una compañía la utiliza para convertirse en una competidora dominante en la industria, el intento de seguir utilizando la estrategia para ser todavía más grande la hace entrar en conflicto con la Federal Trade Commission, el organismo del gobierno responsable de hacer cumplir la ley antimonopolio. A las autoridades antimonopolio les preocupa el potencial de abuso de poder de mercado; creen que para los consumidores, por lo general, es muy saludable la existencia de más competencia. Les preocupa que las grandes compañías que dominan una industria se puedan encontrar en posición de abusar de su poder de mercado y que aumenten los precios por encima del nivel que existiría en situaciones más competitivas. También creen que las compañías dominantes pueden utilizar su poder de mercado para acabar con los competidores potenciales, por ejemplo, mediante una reducción de precios cuando las rivales ingresan al mercado, lo que obligará a éstos a salir del negocio, para después subir de nuevo los precios una vez que se ha eliminado la amenaza. Debido a estas preocupaciones, las autoridades antimonopolio pueden bloquear cualquier fusión o adquisición que perciben que crea demasiada consolidación y el *potencial* para el futuro abuso de su poder de mercado. La fusión propuesta entre AT&T y Bell South fue detenida durante un año, hasta diciembre de 2006, debido a la inquietud de que surgiera este problema.

Integración vertical: el ingreso en nuevas industrias para reforzar el modelo de negocios básico

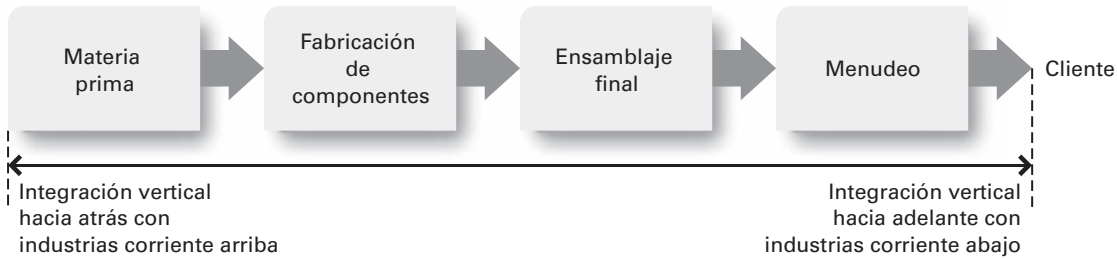
Muchas compañías que utilizan la integración horizontal para reforzar su modelo de negocios y mejorar su posición competitiva también aplican la estrategia de integración vertical corporativa para lograr el mismo propósito. Sin embargo, cuando se integran verticalmente, las compañías ingresan en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocios de su industria básica, que es la fuente principal de su ventaja competitiva y de su rentabilidad. Por consiguiente, en este punto una compañía debe formular un modelo de múltiples negocios que explique en qué forma el ingreso en una nueva industria mejorará su rentabilidad a largo plazo. El modelo de múltiples negocios que justifica la integración vertical se basa en que la compañía debe ingresar a industrias que le *añadan valor* a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto y/o adelgaza su estructura de costos.

Una compañía que aplica una estrategia de **integración vertical** amplía sus operaciones ya sea hacia atrás, a una industria que produce insumos para los productos que elabora (*integración vertical hacia atrás*) o hacia adelante, a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (*integración vertical hacia adelante*). Para ingresar en una industria puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz en ella, o bien puede adquirir una compañía que ya opera en el sector o fusionarse con ella. Una compañía de acero que obtiene de compañías que poseen minas el suministro de mineral de hierro para satisfacer sus necesidades ejemplifica la integración hacia atrás. Un fabricante de PC que vende a través de tiendas de menudeo propiedad de la compañía ilustra la integración hacia adelante. Por ejemplo, en 2001 Apple Computer ingresó al sector minorista cuando decidió establecer una cadena de Apple Stores para vender sus computadoras y más adelante los iPod, algo que Dell ha imitado. IBM es una compañía con un elevado nivel de integración vertical; por ejemplo, se integró hacia atrás en la industria de los microcircuitos y unidades de disco para producir los componentes que incluye en sus computadoras y hacia adelante cuando ingresó a los sectores de programación y servicios de consultoría.

La figura 9.1 ilustra las cuatro etapas principales de la cadena de valor agregado desde la materia prima hasta el cliente. En el caso de una compañía que opera en la etapa final del ensamblaje, la integración hacia atrás significa moverse hacia la fabricación de partes y la producción de materia prima. La integración hacia adelante significa moverse hacia la distribución y las ventas (menudeo). En cada etapa de la cadena se *añade valor* al producto,

FIGURA 9.1

Etapas de la cadena de valor agregado desde la materia prima hasta el cliente



lo cual significa que en cada etapa una compañía toma el producto que se fabrica en la etapa anterior y lo transforma en otra cosa, de manera que valga más para la empresa ubicada en la siguiente etapa de la cadena y, por último, para el cliente. Es importante observar que en cada etapa de la cadena de valor agregado hay una industria o industrias independientes en las cuales pueden estar compitiendo muchas compañías. Además, dentro de cada industria, cada compañía tiene una cadena de valor compuesta por las actividades de creación de valor que se mencionan en el capítulo 3: investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, etc. En otras palabras, una cadena de valor se extiende *a través* de las industrias, y dentro de ella están las cadenas de valor de las compañías *dentro* de cada industria.

Como ejemplo del concepto de valor agregado, considere la forma en la cual las compañías de cada industria involucrada en la producción de una computadora personal contribuyen al producto final (figura 9.2). En la primera etapa de la cadena se encuentran las compañías que fabrican materia prima especial como cerámica, productos químicos y metal, como Kyocera de Japón, que fabrica el sustrato de cerámica para los semiconductores. Esas compañías venden sus productos a los fabricantes de componentes de PC, como Intel y Micron Technology, que transforman la cerámica, los productos químicos y los metales que compran en componentes de computadoras, tales como microprocesadores, unidades de disco y microcircuitos de memoria. En el proceso, le añaden valor a la materia prima que compraron. En la tercera etapa esos componentes se venden a las compañías que ensamblan las computadoras, como Gateway, Apple, Dell y HP, que los transforman en PC, es decir, le *añaden valor* a los componentes que compran. En la cuarta etapa las PC terminadas se venden directamente al cliente final, como lo hacen Dell y Gateway, o bien a compañías como Best Buy u OfficeMax, que las distribuyen y las venden al cliente final. Las compañías que distribuyen y venden PC también le *añaden valor* al producto, debido a que lo ponen al alcance de los clientes, a los cuales les proporcionan servicio y apoyo.

FIGURA 9.2

La cadena de valor agregado desde la materia prima hasta el cliente en la industria de las computadoras personales

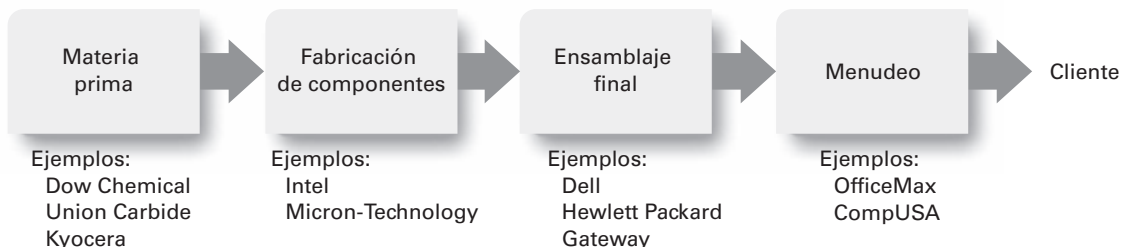
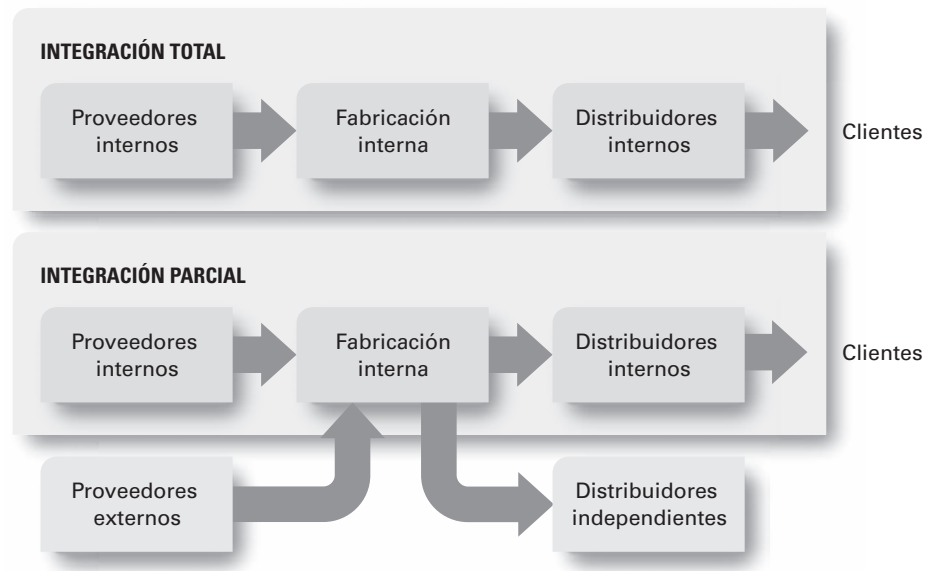


FIGURA 9.3

Integración total y parcial



Por lo tanto, las compañías que operan en diferentes industrias agregan valor en cada etapa de la cadena, desde la materia prima hasta el cliente. Vista de esta manera, la integración vertical permite a las compañías elegir en qué industrias de la cadena debe operar y competir. Esta elección está determinada por los beneficios que obtendrá la compañía al establecerse en una u otra etapa en la cadena de valor, es decir, en qué medida incrementará la diferenciación del producto o reducirá los costos, como se expone a continuación.

Por último, también es importante distinguir entre la integración total y la integración parcial (vea la figura 9.3).⁷ Una compañía logra la **integración total** cuando produce *todos* los componentes necesarios para sus procesos o vende todos sus productos terminados mediante operaciones propias. En la **integración parcial**, la compañía compra a proveedores independientes, pero también a algunas divisiones internas, o enajena de sus productos terminados por medio de distribuidoras independientes, además de aquellas que son propiedad de la compañía. Las ventajas de la integración parcial sobre la integración total se exponen más adelante en este capítulo.

- **Incremento de la rentabilidad por medio de la integración vertical**

Como ya se señaló, las compañías optan por la integración vertical para reforzar el modelo de negocios de su giro básico y para mejorar su posición competitiva.⁸ La integración vertical incrementa la diferenciación del producto y reduce los costos o la competencia en la industria cuando 1) facilita la inversión en activos especializados que mejoran la eficiencia, 2) protege la calidad del producto y 3) da por resultado una programación mejorada.

FACILITACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECIALIZADOS Un activo especializado está diseñado para desempeñar una tarea específica y su valor se reduce de manera significativa en su siguiente mejor utilización.⁹ El activo puede ser una pieza de equipo a la que se le da un empleo específico en la empresa o el conocimiento o las capacidades que una compañía o sus empleados han adquirido por medio de la capacitación y la experiencia. Las empresas invierten en activos especializados debido a que éstos les permiten adelgazar su estructura de costos o diferenciar mejor sus productos, lo que les allana el camino para fijar precios más elevados. Por ejemplo, una compañía podría invertir en equipo especializado para reducir sus costos de fabricación o en una tecnología altamente especializada que le permita desarrollar productos de mejor calidad que sus rivales. Por consiguiente, este tipo de activos especializados pueden ayudar a una compañía a lograr una ventaja competitiva en el ámbito de los negocios.

Así como las compañías invierten en activos especializados en su industria para crear una ventaja competitiva, a menudo es necesario que los proveedores también lo hagan en

sus activos especializados para producir los insumos que necesita una compañía determinada. Mediante la inversión en tales activos un proveedor puede ofrecer insumos de mayor calidad que le ofrecen a su cliente una ventaja de diferenciación, o bien puede fabricarlos a un costo más bajo, de manera que le pueda cobrar al cliente un precio menor con el fin de conservar sus contratos. Sin embargo, a menudo es difícil persuadir a las compañías en las etapas adyacentes a la cadena de valor agregado para que hagan inversiones en activos especializados. Para obtener los beneficios asociados con esas inversiones, es frecuente que las compañías se deban integrar verticalmente e ingresar en industrias adyacentes y hacer ellas mismas las inversiones. ¿Por qué sucede esto?

Imagine que Ford ha desarrollado un sistema de inyección de combustible con un elevado nivel de desempeño que incrementará en forma considerable la eficiencia del combustible y diferenciará a sus automóviles de los de sus rivales, es decir, le dará una importante ventaja competitiva. Ford debe decidir si va a fabricar el sistema internamente (integración vertical) o si hará un contrato con un proveedor independiente para que lo haga. La fabricación de esos nuevos sistemas requiere una inversión considerable en equipo especializado que se utilice para este propósito. En otras palabras, debido a su diseño único, el equipo no se puede utilizar para fabricar ningún otro tipo de sistema de inyección de combustible para Ford o para alguna otra fábrica. Por consiguiente, se trata de una inversión en activos especializados.

Considere esta situación desde la perspectiva de un proveedor independiente que debe decidir si va a hacer o no esa inversión. El proveedor podría razonar que una vez que haya hecho la inversión, se convertirá en un apéndice del negocio de Ford porque esta empresa es *el único cliente posible para el sistema de inyección de combustible que se fabricará con el equipo especializado*. El proveedor comprende que si hace la inversión colocará a Ford en una poderosa posición de negociación, desde la cual podría utilizar su poder para exigir precios más bajos para los sistemas de inyección de combustible. Debido a los riesgos involucrados, el proveedor se niega a hacer la inversión en el equipo especializado.

Ahora considere la posición de Ford. Esta empresa podría razonar que si subcontrata la producción de los sistemas podría llegar a ser demasiado dependiente de ese proveedor de un insumo vital. Debido a que se requiere un equipo especializado para producir los sistemas de inyección de combustible, Ford no puede cambiar su pedido y negociar con otros proveedores. Además, comprende que si subcontrata incrementará el poder de negociación del proveedor independiente, el cual podría utilizarlo para exigir precios más elevados.

La situación de la *dependencia mutua* que sería creada por la inversión en activos especializados hace que Ford titubee ante la decisión de permitir o no que proveedores eficientes fabriquen el producto y que éstos duden antes de hacer una inversión tan arriesgada. El problema es la falta de confianza, pues ni Ford ni el proveedor pueden tener fe en que la otra parte juegue limpio en esta situación. La falta de confianza tiene su origen en el riesgo de **quedar en manos** de la otra parte; es decir, de que un socio se aproveche del otro una vez que se ha realizado la inversión en activos especializados.¹⁰ Debido a este riesgo, Ford razona que la única forma segura de obtener los nuevos sistemas de inyección de combustible es fabricándolos ella misma.

Para generalizar con base en este ejemplo, si el logro de una ventaja competitiva requiere que una compañía haga inversiones en activos especializados de manera que pueda comerciar con otra, el riesgo del abuso del socio puede servir como un factor disuasivo. En consecuencia, se perderá el potencial de una mayor rentabilidad derivada de la especialización. Para evitar esa pérdida, las compañías recurren a la integración vertical en etapas adyacentes a la cadena de valor. Históricamente, los problemas que rodean a los activos específicos han impulsado a las fábricas de automóviles a integrarse verticalmente hacia atrás, es decir, hacia la producción de partes y componentes, a las de acero hacia atrás para producir hierro, a las de computadoras hacia atrás para producir microcircuitos y a las compañías de aluminio a integrarse hacia atrás para explotar las minas de bauxita. En Estrategia en acción 9.2 se analiza el modo en que los problemas con un activo específico han llevado a una integración vertical en la industria del aluminio.

Estrategia en acción

9.2

Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio

El contenido de metales y la composición química del mineral de bauxita que se utiliza para producir aluminio varía de un depósito a otro, de manera que cada tipo de mineral requiere una refinación especializada, es decir, que debe estar diseñada para tratar un tipo particular de mineral. Se dice que la refinación de un tipo de bauxita en una instalación diseñada para otro tipo incrementa de 20 a 100% los costos de producción. Por consiguiente, el valor de una inversión en una refinación de aluminio especializada y el costo de la producción de ésta dependen de que reciba la clase apropiada de mineral de bauxita.

Imagínese que una compañía debe decidir si va a invertir en una refinación de aluminio diseñada para tratar cierto tipo de mineral. Suponga, además, que este último es extraído por una compañía que es propietaria de una sola mina de bauxita. Si se utiliza un tipo diferente de mineral, los costos de producción se incrementarían 50%. Por consiguiente, el valor de la inversión depende del precio que se le pague a la compañía minera por el mineral que extrae. Al reconocer esto, una vez que la compañía aluminera ha hecho la inversión en una nue-

va refinación, ¿qué puede impedir que la otra incremente los precios del mineral? Nada. Una vez que ha hecho la inversión, la compañía de aluminio se encuentra atrapada en su relación con la que produce la bauxita. El proveedor del mineral puede incrementar sus precios porque sabe que siempre y cuando el incremento en los costos de producción totales de la compañía aluminera sean menores que 50%, ésta le seguirá comprando su producto. Por lo tanto, una vez que la compañía aluminera ha hecho la inversión, el proveedor de bauxita puede *tenerla en sus manos*.

¿En qué forma la compañía aluminera puede reducir el riesgo de quedar en manos de la otra parte? La respuesta es adquirir al proveedor de bauxita. Si puede comprar la mina, ya no necesita temer que los precios de la bauxita se incrementen después de hacer la inversión en la refinación. En otras palabras, la integración vertical, debido a que elimina el riesgo de quedar en manos de la otra parte, hace que la inversión especializada valga la pena. En la práctica, se ha argumentado que esas clases de consideraciones han impulsado a las compañías de aluminio a buscar una integración vertical a tal grado que, según un estudio, 91% del volumen total de bauxita se transfiere dentro de compañías alumineras verticalmente integradas.^c

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Al ingresar en industrias en otras etapas de la cadena de valor agregado, a menudo las compañías pueden mejorar la calidad de los productos de su negocio básico y así reforzar su ventaja de diferenciación. Por ejemplo, la capacidad de controlar la confiabilidad y el desempeño de componentes como los sistemas de inyección de combustible puede incrementar la ventaja competitiva de una compañía en el mercado de automóviles sedán de lujo y permitirle cobrar un precio más elevado. Las condiciones en la industria del plátano también ilustran la importancia de la integración vertical para mantener la calidad del producto. Históricamente, un problema al que se enfrentan las compañías de productos alimenticios que importan plátanos es la calidad variable del fruto que entregan, que a menudo llega a los anaqueles de los mercados estadounidenses demasiado maduro o casi verde. Para solucionar ese problema, las principales compañías de productos alimenticios de Estados Unidos, como General Foods, se han integrado hacia atrás y en la actualidad son propietarias de plantaciones de este fruto, de manera que tienen el control sobre su suministro. Como resultado, ahora pueden distribuir y vender plátanos de una calidad estándar en el momento óptimo para satisfacer mejor a los clientes. Debido a que pueden confiar en la calidad de esas marcas, los clientes también están dispuestos a pagar más por ellas. Por lo tanto, al integrarse verticalmente hacia atrás, a la propiedad de plantaciones, las compañías se han ganado la confianza del cliente, lo que les ha permitido cobrar un precio más elevado por su producto.

Las mismas consideraciones pueden promover la integración vertical hacia adelante. La propiedad de sucursales minoristas puede ser necesaria si se quieren mantener los estándares requeridos o el servicio después de la venta en el caso de productos complejos. Por ejemplo, en la década de 1920, Kodak era propietaria de locales minoristas para la distribución de equipo fotográfico. La compañía creía que las pocas tiendas de menudeo establecidas tenían la capacidad necesaria para vender equipo fotográfico y proporcionar servicio. Sin embargo, en la

década de 1930, Kodak se dio cuenta de que ya no necesitaba ser propietaria de sucursales de venta al menudeo porque otros minoristas habían empezado a proporcionar una distribución y un servicio satisfactorios para sus productos. En ese momento se retiró del menudeo.

PROGRAMACIÓN MEJORADA En ocasiones es posible obtener ventajas estratégicas importantes cuando la integración vertical acelera, facilita y permite economías en relación con el costo de planear, coordinar y programar la transferencia de un producto, como materia prima o componentes, entre las etapas adyacentes a la cadena de valor agregado.¹¹ Esas ventajas pueden ser decisivas cuando una compañía desea obtener los beneficios de los sistemas de inventario justo a tiempo. Por ejemplo, en la década de 1920, Ford se aprovechó de la estrecha coordinación y programación que permite la integración vertical hacia atrás. La empresa sometió a este tipo de integración a las fundiciones de acero, el envío de mineral de hierro y su extracción. Las entregas en Ford se coordinaban de tal manera que el mineral que se descargaba en sus fundiciones de acero en los Grandes Lagos se convertía en bloques de motor en el transcurso de 24 horas, lo que ayudó a adelgazar su estructura de costos.

La programación mejorada que hace posible la integración vertical también permite con frecuencia que una compañía responda mejor a las oscilaciones repentinas de la demanda. Por ejemplo, si la demanda baja, la compañía puede reducir con rapidez la producción de componentes, mientras que, cuando se incrementa, puede aumentar de inmediato la capacidad de producción para lograr que sus productos lleguen al mercado con mayor celeridad.¹²

● Problemas de la integración vertical

Es frecuente que la integración vertical se pueda utilizar para reforzar el modelo de negocios de una compañía e incrementar su rentabilidad. Sin embargo, puede ocurrir lo opuesto cuando la integración vertical provoca 1) incremento de la estructura de costos, 2) desventajas que se originan cuando la tecnología está en proceso de cambio rápido y 3) desventajas que se originan cuando la demanda es impredecible. En ocasiones esas desventajas son tan grandes que la integración vertical puede reducir la rentabilidad en vez de incrementarla, en cuyo caso las compañías se **desintegran verticalmente** y salen de las industrias adyacentes a la cadena de valor de la industria. Por ejemplo, Ford, que estaba verticalmente integrada en un alto grado, vendió todas sus compañías involucradas en la extracción de mineral de hierro y fabricación de acero cuando surgieron productores de este metal más eficientes y especializados que podían proporcionarlo a un precio menor.

INCREMENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS A pesar de que la integración vertical a menudo se lleva a cabo para adelgazar la estructura de costos de una compañía, puede incrementar los costos si, a lo largo del tiempo, ésta comete errores tales como seguir comprando insumos a los proveedores aun cuando haya empresas independientes de costo bajo que pueden proporcionarlos. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, los proveedores de General Motors (GM), propiedad de la compañía, fabricaban 68% de las partes para sus vehículos; esta cifra era más elevada que la de cualquier otra fábrica de automóviles importante y hacía que GM padeciera el costo más elevado a nivel global en su sector. En 1992 pagaba 34.68 dólares por hora en salarios a los miembros de la United Auto Workers y prestaciones a los empleados de los proveedores propiedad de la compañía por un trabajo que sus rivales podían realizar con empresas independientes no sindicalizadas a la mitad de esa tarifa.¹³ Por consiguiente, la integración vertical puede ser una desventaja cuando los proveedores internos tienen una estructura de costos más elevada que la de los proveedores independientes. ¿Por qué un proveedor propiedad de la compañía desarrolla una estructura de costos tan elevada?

Una explicación es que los proveedores “internos” saben que siempre pueden vender sus componentes a las divisiones operativas de su compañía, es decir, tienen a un “cliente cautivo”. Cuando no deben competir con proveedores independientes para obtener pedidos, tienen muchos menos *incentivos* para buscar nuevas formas de reducir los costos de operación o incrementar la calidad. De hecho, los proveedores internos pueden transferir cualesquiera incrementos de costos a las divisiones de fabricación de automóviles en la forma de **precios de transferencia** más elevados, es decir, los costos que una división de

la compañía cobra a otras divisiones por sus productos. A diferencia de los proveedores independientes, que constantemente deben incrementar su eficiencia para proteger su ventaja competitiva, los proveedores internos no se enfrentan a esa competencia y la creciente estructura de costos resultante reduce la rentabilidad total de la compañía.

El término *costos burocráticos* se refiere a los gastos en que se incurre para resolver las dificultades de transacción que originan las ineficacias administrativas y la necesidad de administrar las entregas o intercambios entre las unidades de negocios para promover una creciente diferenciación o adelgazar la estructura de costos de una compañía. Los costos burocráticos se convierten en un componente significativo de la estructura de costos porque es necesario dedicar mucho tiempo y esfuerzo de la corporación a reducir o eliminar las ineficacias administrativas, como las que resultan cuando los proveedores internos pierden el estímulo para incrementar su eficiencia.

Este problema se puede resolver en parte cuando una compañía opta por una integración parcial en vez de total, debido a que los proveedores internos tienen que competir con los independientes. En esencia, estos últimos proporcionan un parámetro contra el cual una compañía puede medir la relativa eficiencia de sus proveedores internos, pues constituyen un incentivo para que éstos encuentren formas de adelgazar su estructura de costos.

CAMBIO TECNOLÓGICO Cuando la tecnología cambia con rapidez, la integración vertical puede aprisionar a una compañía en una tecnología obsoleta e ineficiente e impedir que adopte una nueva que pueda reforzar su modelo de negocios.¹⁴ Considere a un fabricante de radios que en la década de 1950 se integró hacia atrás y adquirió una fábrica de tubos de vacío para reducir los costos. Cuando los transistores reemplazaron a los tubos en la década de 1960, la compañía se encontró aprisionada en un negocio cuya tecnología se había vuelto obsoleta. Sin embargo, si hubiera cambiado a los transistores, habría tenido que eliminar de su contabilidad su inversión en tubos de vacío, de manera que los administradores se mostraban renuentes a adoptar la nueva tecnología. En vez de eso, siguieron utilizando los tubos en sus radios, mientras que los competidores que no habían realizado inversiones en la industria de los tubos cambiaron rápidamente a la nueva tecnología. Como resultado, la compañía perdió su ventaja competitiva y su decadente modelo de negocios condujo a una rápida pérdida de su participación de mercado. Por lo tanto, la integración vertical puede plantear una seria desventaja cuando impide que una compañía adopte una nueva tecnología o cambie a sus proveedores o sus sistemas de distribución para estar a la altura de los requerimientos de los cambios tecnológicos.

DEMANDA IMPREDECIBLE Suponga que la demanda del producto básico de una fábrica, automóviles o lavadoras, es predecible y que la compañía sabe cuántas unidades necesita para salir adelante cada mes o cada año. En esas condiciones, la integración vertical, que permite que la compañía programe y coordine el flujo de sus productos a lo largo de la cadena de valor agregado, puede ayudarle a obtener considerables ahorros de costo. Sin embargo, suponga que la demanda de automóviles o lavadoras fluctúa considerablemente y es impredecible. En este caso, si la demanda de automóviles se desploma de repente, el fabricante se puede encontrar abrumado con almacenes llenos de componentes que ahora ya no necesita, lo cual es un lastre importante para la rentabilidad. Lo anterior indica que la integración vertical puede ser arriesgada cuando la demanda es impredecible porque es difícil administrar el volumen o flujo de productos a lo largo de la cadena de valor agregado.

Por ejemplo, un fabricante de automóviles se podría integrar verticalmente hacia atrás para adquirir un proveedor de sistemas de inyección de combustible que fabrique exactamente el número de unidades que necesita cada mes. Sin embargo, si la demanda de automóviles baja debido a un aumento desmedido de los precios de la gasolina, la empresa se encontraría aprisionada en un negocio que ahora es ineficiente porque no produce a toda su capacidad. En consecuencia, su estructura de costos empieza a aumentar. Cuando la demanda es impredecible, la integración parcial podría ser menos arriesgada que la integración total, porque los proveedores internos podrían operar a toda su capacidad, mientras la

administración podría incrementar o reducir sus pedidos a los proveedores independientes con el fin de absorber las condiciones cambiantes de la demanda.

- **Límites de la integración vertical**

Aunque la integración vertical puede reforzar el modelo de negocios de una compañía en muchas maneras, también lo puede debilitar 1) cuando los costos burocráticos se incrementan debido a que los proveedores internos carecen de un incentivo para reducir los costos de operación y 2) cuando la tecnología cambiante o una demanda incierta reducen la capacidad de la compañía para cambiar su modelo de negocios con el fin de proteger su ventaja competitiva. Es obvio que los administradores estratégicos deben evaluar con cuidado las ventajas y desventajas de ampliar las fronteras de su compañía mediante el ingreso a industrias adyacentes, sea hacia atrás (corriente arriba) o hacia delante (corriente abajo) en la cadena de valor agregado. Aun cuando la decisión de incursionar en una nueva industria para fabricar componentes importantes haya sido rentable en el pasado, podría no tener ningún sentido económico hoy en día, cuando existen proveedores globales de componentes de bajo costo que pueden competir por el negocio de una compañía. Los riesgos y rendimientos de invertir en la integración vertical se deben evaluar de manera continua y las compañías deben estar tan dispuestas a desintegrarse como a integrarse verticalmente para reforzar su modelo de negocios básico. Por último, vale la pena observar que la integración parcial, más que la integración total, puede reducir los costos burocráticos debido a que crea un incentivo para que los proveedores internos reduzcan sus costos de operación. Sin embargo, hay otras formas de lograr este objetivo, como se expone a continuación.

Alternativas a la integración vertical: relaciones de cooperación

¿Es posible obtener las ventajas de costo y de diferenciación asociadas con la integración vertical sin tener que enfrentar los problemas que conlleva esta estrategia? En otras palabras, ¿hay otra estrategia corporativa que puedan utilizar los administradores para obtener las ventajas de la integración vertical al mismo tiempo que permiten que otras compañías desempeñen actividades corriente arriba y corriente abajo? En la actualidad muchas corporaciones han descubierto que pueden obtener muchos de los beneficios asociados con la integración vertical iniciando relaciones cooperativas a largo plazo con otras compañías que operan en las industrias ubicadas a lo largo de la cadena de valor agregado. Las **alianzas estratégicas**, que se analizaron en el capítulo 8, son convenios a largo plazo entre dos o más empresas para desarrollar conjuntamente nuevos productos que beneficien a todas. Las ventajas de las alianzas estratégicas se pueden aclarar contrastándolas con los beneficios que se obtienen si una compañía decide celebrar contratos a corto plazo con otras compañías.

- **Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas**

Muchas compañías utilizan contratos a corto plazo, que duran un año o menos, para establecer el precio y las condiciones conforme a las cuales comprarán materia prima o componentes a los proveedores, o venderán su producto final a los distribuidores. Un ejemplo clásico es el fabricante de autos que utiliza una estrategia de *licitación competitiva* en la cual los proveedores independientes de componentes compiten para ser la compañía que se elegirá para proporcionar cierta parte, elaborada conforme a especificaciones en las cuales se ha convenido, al precio más bajo. Por ejemplo, por lo común GM exige que los proveedores globales participen en licitaciones para producir un componente particular y le ofrece un contrato por un año a aquel que presente la mejor oferta. Al finalizar el año se realiza una nueva licitación. No hay ninguna garantía de que la compañía que gana el contrato un año repita su éxito el siguiente.

La ventaja de esta estrategia de GM es que obliga a sus proveedores a competir por el precio, lo que impulsa hacia abajo el costo de sus insumos. Sin embargo, GM ya no tiene compromisos a largo plazo con los proveedores y presiona por una buena negociación. Por esta razón, es probable que los posibles proveedores no estén dispuestos a hacer la costosa inversión en los activos especializados necesarios para producir componentes de mayor calidad o mejor diseñados. Además, se muestran renuentes a convenir en una programación rigurosa,

debido a que si lo hacen permitirían que GM obtuviera los beneficios de un sistema de inventario justo a tiempo, pero incrementaría los costos de operación de los proveedores y por lo tanto reduciría su rentabilidad. Sin ninguna garantía de que conservará el negocio de GM, el proveedor se puede negar a invertir en activos especializados, de manera que para lograr las ganancias de diferenciación y costo, GM deberá integrarse verticalmente hacia atrás.

En otras palabras, debido a que la estrategia de contratación a corto plazo y de licitación competitiva *indica que la compañía no asume un compromiso a largo plazo con sus proveedores*, hará que le resulte difícil, si no es que imposible, obtener las ganancias asociadas con la integración vertical. Por supuesto, esto no es un problema cuando hay una necesidad mínima de una estrecha cooperación y ninguna de invertir en activos especializados para mejorar la programación o la calidad del producto. En tales casos, la licitación competitiva puede ser óptima. Sin embargo, cuando dicha necesidad es significativa, esta estrategia puede generar serias desventajas.

En el pasado, GM se colocó en desventaja competitiva cuando utilizó las licitaciones para negociar con sus proveedores. En 1992 dio instrucciones a sus proveedores de partes para que redujeran 10% sus precios, a pesar de los convenios previos de fijación contractual de aquéllos. En efecto, GM no respetó los contratos existentes y amenazó con rescindir los que había formalizado con los proveedores que no aceptaran la reducción. A pesar de que su acción le proporcionó un beneficio a corto plazo debido a los menores costos que obtuvo, a la larga la pérdida de la confianza y la hostilidad que surgió entre la compañía y sus proveedores le generó serios problemas. Según los reportes de prensa, varios proveedores afirmaron que redujeron el gasto necesario en investigación y desarrollo para diseñar las partes de GM en el futuro, una forma de inversión especializada. También indicaron que primero les comunicarían los conocimientos de su nuevo diseño a Chrysler (ahora DaimlerChrysler) y a Ford, pues ambas se enfocaban en forjar relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.¹⁵

● **Alianzas estratégicas y contratos a largo plazo**

En oposición a los contratos a corto plazo, las alianzas estratégicas son relaciones de cooperación a largo plazo entre dos o más compañías que comprometen sus recursos para el desarrollo de nuevos productos. Por lo común una compañía conviene en surtirle determinados bienes o servicios a otra y ésta se compromete a seguirle comprando a ese proveedor; ambas asumen el compromiso de aplicar conjuntamente formas de reducir los costos o mejorar la calidad. Las alianzas estratégicas, debido a que formalizan una relación estable a largo plazo, se convierten en *sustitutos* de la integración vertical; permiten que ambas compañías compartan las mismas clases de beneficios que genera la integración vertical, pero evitan los problemas vinculados con el hecho de tener que administrar una compañía ubicada en una industria adyacente en la cadena de valor agregado, tales como la falta de incentivos o la tecnología cambiante.

Considere las relaciones de cooperación, que a menudo datan de hace décadas, que muchos fabricantes de autos japoneses han establecido con sus proveedores de componentes (el sistema *keiretsu*), que ejemplifica una contratación exitosa a largo plazo. Juntos, los fabricantes y sus proveedores, idean formas de incrementar el valor agregado, por ejemplo, mediante la puesta en práctica de sistemas de inventario justo a tiempo o cooperando en el diseño de componentes y partes para mejorar la calidad y reducir los costos de ensamblaje. Como parte de este proceso, los proveedores realizan considerables inversiones en equipo especializado para servir mejor a las necesidades de un fabricante de autos en particular. Cualesquiera ahorros de costo que resulten se comparten entre los fabricantes y los proveedores. De esta manera, las fábricas de autos japonesas han podido capturar muchos de los beneficios de la integración vertical sin tener que ingresar a compañías en nuevas industrias o convertirse en propietarias de ellas. De manera similar, los proveedores de componentes también se benefician debido a que sus negocios y su rentabilidad crecen a medida que prosperan las compañías a las que surten.¹⁶

Históricamente los fabricantes de autos estadounidenses han seguido una integración vertical en contraste con sus contrapartes japoneses.¹⁷ Y de acuerdo con varios estudios, el resultado es que los costos cada vez mayores de administrar a docenas o incluso cientos de compañías en diferentes industrias han colocado a GM y a Ford en una considerable desven-

Estrategia en acción

9.3

El *keiretsu* de DaimlerChrysler en Estados Unidos

Durante gran parte de su historia, Chrysler (ahora DaimlerChrysler) administraba a sus proveedores mediante un proceso de licitación competitiva: los seleccionaba con base en la capacidad de cada uno de ellos para proporcionarle componentes al costo más bajo posible. En este proceso tenían relativamente poca importancia la trayectoria de desempeño y la calidad de los proveedores. Los contratos se renegociaban cada dos años, con muy poco o ningún compromiso de la empresa de seguir haciendo negocios con algún proveedor en particular. Como resultado, la relación entre Chrysler y sus proveedores se caracterizaba por la desconfianza, la suspicacia y la renuencia de éstos a invertir demasiados recursos.

Desde principios de la década de 1990, Chrysler ha reorganizado sistemáticamente sus tratos con los proveedores en un intento por desarrollar relaciones estables a largo plazo. La meta de este nuevo enfoque ha sido tratar de lograr que los proveedores le ayuden a desarrollar nuevos productos y a mejorar sus procesos de producción. A fin de alentarlos para que cooperen y hagan inversiones específicas para satisfacer las necesidades de Chrysler, la compañía se ha alejado de su antiguo y negativo enfoque. El contrato promedio con los proveedores se ha extendido de dos años a más de cuatro y medio. Además, le ha ofrecido a 90% de ellos compromisos de que la relación contractual durará por lo menos la vida de un modelo, si no es que más. La compañía también se ha comprometido a compartir con ellos los beneficios de cualesquiera mejoras del proceso que puedan sugerir. El pensamiento básico que subyace detrás del ofrecimiento a los proveedores de tales compromisos creíbles es alinear los incentivos entre Chrysler y sus proveedores para crear un sentimiento de “destino compartido” y fomentar la mutua cooperación con el fin de incrementar el tamaño del pastel final que compartirán en el futuro.

En 1996 empezaron a madurar los frutos de este nuevo enfoque. Debido a que involucró a los proveedores desde el principio del desarrollo de la producción y les asignó una mayor responsabilidad en lo concerniente al diseño y la fabricación, DaimlerChrysler pudo comprimir el ciclo de desarrollo del producto y reducir de manera considerable los costos de esta etapa del proceso productivo. Por ejemplo, redujo el tiempo que se necesitaba para desarrollar un vehículo nuevo de 234 semanas a mediados de la década de 1980 a alrededor de 160 se-

manas en 1996. El costo total del desarrollo de un nuevo vehículo también bajó de 20 a 40%, según el modelo. En razón de que los costos de desarrollo en la industria suman entre 1 000 y 2 000 millones de dólares, el ahorro financiero es enorme. Muchas de las economías fueron el resultado directo de las mejoras en ingeniería que sugirieron los proveedores o de la mejor coordinación entre la compañía y éstos en el proceso de diseño. Para facilitar este proceso, el número de ingenieros contratados por los proveedores que trabajan en estrecha colaboración con los ingenieros de DaimlerChrysler en equipos de diseño conjunto aumentó de 30 en 1989 a más de 300 en 1996.

En 1990, Chrysler empezó a implantar un programa conocido internamente como esfuerzo de reducción de costos de los proveedores (SCORE, por sus siglas en inglés), que se enfoca en la cooperación entre DaimlerChrysler y éstos con el fin de identificar oportunidades para mejorar el proceso. En sus dos primeros años de operación SCORE generó 875 ideas de los proveedores que tuvieron un valor de 170.8 millones de dólares en ahorros anuales para ellos. En 1994, los proveedores presentaron 3 786 ideas que produjeron 504 millones de dólares en ahorros anuales. Para diciembre de 1995 Chrysler había puesto en práctica 5 300 ideas que han generado más de 1 700 millones de dólares en ahorros anuales. Un solo proveedor, Magna International, hizo 214 propuestas; Chrysler adoptó 129 de ellas con un ahorro de costos total de 75.7 millones de dólares. Muchas de las ideas tienen un efecto financiero relativamente pequeño; por ejemplo, la sugerencia de Magna de cambiar el tipo de fibra de la madera decorativa que se utiliza en las minivans ahorró 0.5 millones de dólares al año. Pero el efecto acumulativo de miles de esas ideas ha dejado una huella considerable en el negocio básico de DaimlerChrysler.

La empresa continuó con este enfoque en forma enérgica, a tal grado que en 2004 anunció que su meta a largo plazo es que los proveedores se hagan cargo de un porcentaje mucho más elevado de la producción real de los automóviles, que incluye la carrocería y el ensamblaje de la mayor parte de sus componentes. Chrysler cree que esta propuesta les dará a los proveedores una motivación mayor que la de sus propias divisiones de automóviles para controlar la calidad y reducir los costos. Por lo tanto, piensa conformar un modelo de negocios radical a largo plazo: quiere ser diseñadora de automóviles, no fabricante de ellos. Los vehículos que salgan de la línea de ensamblaje podrán llevar el nombre de Chrysler, pero la compañía sólo los diseñará, no los construirá.^d

taja de costo en relación con sus competidores del Lejano Oriente.¹⁸ Además, incluso cuando decidían no integrarse verticalmente, tendían a utilizar su poderosa posición para ejercer una agresiva estrategia de licitación competitiva que enfrentaba a los proveedores de componentes entre sí.¹⁹ En la actualidad esta manera de pensar parece estar en proceso de cambio.

- **Construcción de relaciones de cooperación a largo plazo**

Para conocer detalles sobre la forma en la cual DaimlerChrysler ha tratado de desarrollar relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores, vea Estrategia en acción 9.3.

La pregunta interesante que surge de la sección anterior es: ¿cómo crea una compañía una alianza estratégica estable a largo plazo con otra —no obstante el temor de caer en sus manos y la posibilidad de que la engañe—, la cual surge cuando una de ellas hace una inversión en activos especializados para hacer negocios con la otra? ¿Cómo han logrado desarrollar relaciones perdurables con sus proveedores compañías como Toyota?

Hay varias medidas que pueden tomar las compañías para asegurar el éxito de una relación de cooperación a largo plazo y disminuir la posibilidad de que una de ellas no cumpla con el convenio y trate de engañar a la otra. Una de dichas medidas es que la compañía que hace la inversión en activos especializados le exija un *rehén* a su socio. Otra es establecer un *compromiso creíble* entre ambas para desarrollar una relación confiable a largo plazo.²⁰

TOMA DE REHENES Es en esencia un medio de garantizar que un socio respetará su parte del trato. La relación de cooperación entre Boeing y Northrop ilustra este tipo de situación. Northrop es una subcontratista importante de la división de aviones comerciales de Boeing que le surte muchos componentes para los aviones 747 y 767. Para servir a las necesidades especiales de Boeing ha tenido que hacer considerables inversiones en activos especializados. En teoría, debido a los costos no recuperables asociados con tales inversiones, Northrop depende de Boeing y ésta se encuentra en posición de no cumplir con los convenios previos y recurrir a la amenaza de contratar a otros proveedores como una forma de reducir los precios. Sin embargo, en la práctica es altamente improbable que Boeing lo haga, debido a que es un proveedor importante de la división de defensa de Northrop, a la cual le proporciona muchas partes para el bombardero Stealth. Boeing también tuvo que hacer considerables inversiones en activos especializados para servir a las necesidades de su aliada. En consecuencia, ambas compañías son *mutuamente dependientes*. Es improbable que Boeing no cumpla con cualesquiera convenios de fijación de precios con Northrop, debido a que sabe que ésta le podría pagar con la misma moneda. Cada compañía tiene un rehén —la inversión especializada que ha hecho la otra—, que constituye un seguro contra cualquier intento de su contraparte de no respetar sus convenios previos de fijación de precios.

COMPROMISOS CREÍBLES Un compromiso creíble es una promesa o garantía verosímil de respaldar el desarrollo de una relación a largo plazo entre compañías. Para comprender el concepto de credibilidad en este contexto, considere la siguiente relación entre General Electric e IBM. GE es uno de los principales proveedores de IBM de microcircuitos avanzados de semiconductores, muchos de los cuales se adecuan a los requerimientos de IBM. Para satisfacer las necesidades específicas de esta última, GE tuvo que realizar considerables inversiones en activos especializados que tienen muy poco valor para otras actividades. Como consecuencia, depende de IBM y se enfrenta al riesgo de que ésta se aproveche de esa dependencia para exigir precios más bajos. En teoría, IBM podría respaldar su exigencia con la amenaza de contratar a otro proveedor. Sin embargo, GE redujo ese riesgo mediante la celebración de un convenio que comprometía a IBM a comprarle los microcircuitos durante un periodo de diez años. Además, IBM se comprometió a compartir los costos de los activos especializados necesarios para desarrollar los microcircuitos adecuados para sus necesidades, lo cual reducía la inversión de GE. De manera que, al comprometerse públicamente con un compromiso a largo plazo e invertir cierta cantidad de dinero en el proceso de desarrollo de los microcircuitos, IBM asumió un *compromiso creíble* de seguir comprándose los a GE.

MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA EN EL MERCADO Así como una compañía integrada verticalmente enfrenta el problema de que sus proveedores internos puedan convertirse en socios perezosos e ineficientes, también aquellas que conforman una alianza estratégica para fabricar sus componentes corren el riesgo de que los costos de su aliada aumenten a medida que, progresivamente, se vuelva negligente o ineficaz a lo largo del tiempo. Esto sucede debido

a que el proveedor sabe que no tiene que competir con otras empresas por el negocio de la compañía. En consecuencia, aquella que trate de formar una alianza estratégica a largo plazo necesita poseer alguna clase de poder que pueda utilizar para disciplinar a su socia si llegara a surgir la necesidad.

La compañía tiene dos cartas fuertes para tratar con su proveedor. En primer lugar, incluso los contratos a largo plazo se renegocian periódicamente, de manera que el proveedor sabe que si no está a la altura de lo que le impone su compromiso, su socia se puede negar a renovar el contrato. En segundo, algunas compañías que tienen relaciones a largo plazo con sus proveedores utilizan una **política de fuentes externas paralelas**, es decir, celebran contratos a largo plazo con dos proveedores del mismo componente (como lo hace Toyota, por ejemplo).²¹ Este arreglo le proporciona a la compañía un respaldo contra un proveedor que no coopera, debido a que éste sabe que si no cumple con el contrato, puede ser reemplazado por el otro. Muy rara vez es necesario cumplir esta amenaza, porque el simple hecho de que la compañía y sus proveedores saben que existen dos fuentes externas paralelas y que un proveedor puede ser reemplazado casi de inmediato, le inyecta un elemento de disciplina de mercado a la relación.

La creciente importancia de los sistemas de inventario justo a tiempo como forma de reducir los costos y mejorar la calidad y, por consiguiente, la diferenciación, ha incrementado la presión para que las compañías conformen alianzas estratégicas en una amplia gama de industrias. El número de ellas que se forman cada año, en especial las de carácter global, se ha incrementado y la popularidad de la integración vertical puede estar en descenso debido a que ahora existen muchos proveedores globales de costo bajo de países como Malasia, Corea y China.

Outsourcing estratégico

La integración vertical y las alianzas estratégicas son formas alternativas de administrar la cadena de valor *entre las industrias* para reforzar el modelo de negocios básico de una compañía. Sin embargo, así como existen proveedores de componentes de bajo costo, hoy también existen muchas *compañías especializadas* que pueden desempeñar alguna de las actividades de la *propia cadena de valor* de la compañía en una forma que contribuya a consolidar su ventaja de diferenciación o que adelgace su estructura de costos.

El **outsourcing estratégico** o subcontratación implica la decisión de permitir que compañías especialistas independientes que enfocan todas sus capacidades y sus conocimientos en una sola clase de actividad, desempeñen una o más de las actividades o funciones de la cadena de valor de una compañía. La actividad que se va a asignar a proveedores externos puede abarcar toda una función, como la de fabricación, o sólo una clase de tarea que forma parte de una función. Por ejemplo, muchas compañías les asignan a proveedores externos la administración de sus sistemas de pensiones, a la vez que conservan otras actividades de recursos humanos para sí. Cuando una compañía le asigna a un proveedor externo una actividad de la cadena de valor, significa que ha decidido enfocarse en un número *menor* de actividades de creación de dicha cadena para reforzar su modelo de negocios.

Muchas compañías han comenzado a subcontratar actividades que sus administradores consideran “no básicas” o “no estratégicas”, lo que implica que no son una fuente de competencias distintivas y de ventajas competitivas para una compañía.²² Una encuesta comprobó que alrededor de 54% de las compañías había asignado a proveedores externos ciertos procesos de fabricación o servicios durante los tres últimos años.²³ Otra encuesta estima que alrededor de 56% de toda la fabricación global de productos se subcontrata con especialistas.²⁴ Las compañías que recurren a proveedores externos incluyen a Nike, que no fabrica su calzado para atletismo por sí misma, y The Gap, que no fabrica sus pantalones de mezclilla y su ropa. Los productos de ambas empresas se elaboran por contrato en un lugar global de bajo costo. De manera similar, muchas compañías de alta tecnología subcontratan gran parte de su acti-

vidad de fabricación con operadores que se especializan en el ensamblaje de costo reducido. Cisco, que está en el negocio de ruteadores e interruptores, en realidad no fabrica ninguno de los dos: son elaborados por fabricantes contratados, como Flextronics y Jabil Circuit.

Aun cuando es probable que la fabricación sea la forma más popular de outsourcing estratégico, como ya se mencionó, hay muchas otras clases de actividades no básicas que también se subcontratan. Desde hace largo tiempo Microsoft le ha asignado toda la operación de apoyo técnico al cliente a una compañía independiente, como también lo hace Dell. Ambas empresas realizan extensas operaciones de apoyo al cliente en India, donde el personal se compone de operadores capacitados a quienes se les paga una fracción de lo que ganan sus contrapartes en Estados Unidos. BP Amoco también le asignó casi toda su función de recursos humanos a Exult, una compañía de San Antonio, mediante un contrato por cinco años con un valor de 600 millones de dólares. Pocos años después, la misma empresa ganó un contrato de 1 100 millones de dólares para manejar las actividades de administración de recursos humanos de los 150 000 empleados de Bank of America. De manera similar, American Express le asignó a IBM toda su función de tecnología de la información mediante un contrato de siete años con un valor de 4 000 millones de dólares en 2002. El mercado de outsourcing de la tecnología de la información en Estados Unidos tuvo un valor de más de 200 000 millones de dólares en 2006.²⁵ En este mismo año, IBM anunció que subcontrataría su función de compras con una empresa de India para ahorrar 2 000 millones de dólares anuales.²⁶

Las empresas optan por el outsourcing estratégico para fortalecer sus modelos de negocios y aumentar su rentabilidad. El proceso de outsourcing estratégico suele comenzar cuando los administradores identifican las actividades de la cadena de valor que conforman la base de una ventaja competitiva de la compañía; como es natural se les mantiene en la compañía para protegerlas de las competidoras. Luego los administradores analizan sistemáticamente las funciones no fundamentales para determinar si pueden ser realizadas de manera más eficaz y eficiente por compañías independientes que se especialicen en esas actividades. Como se dedican a una actividad en particular, esas empresas la llevan a cabo a un costo más bajo o con una mayor diferenciación. Si los administradores deciden que hay ventajas de diferenciación o de costos, subcontratan las actividades con especialistas.

Un posible resultado de este proceso se ilustra en la figura 9.4, que muestra las actividades principales de la cadena de valor y las fronteras de una compañía antes y después de utilizar el outsourcing estratégico. En este ejemplo la compañía decidió subcontratar sus funciones de producción y servicio al cliente, dejando para sí sólo investigación y desarro-

FIGURA 9.4

Outsourcing estratégico de funciones importantes de creación de valor



llo y marketing. Una vez ejecutado el outsourcing, las relaciones entre la compañía y sus especialistas suelen ser estructuradas mediante contratos a largo plazo, en los cuales la compañía y la organización especializada comparten mucha información acerca de la actividad contratada. Se ha acuñado el término **corporación virtual** para describir a las compañías que aplican un extenso outsourcing estratégico.²⁷

● Beneficios del outsourcing

El outsourcing estratégico tiene varias ventajas. Puede ayudar a una compañía a 1) adelgazar su estructura de costos, 2) diferenciar mejor sus productos en el mercado²⁸ y 3) enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y su rentabilidad a largo plazo.

ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS El outsourcing reduce los costos cuando el precio que se debe pagar a una compañía especialista para que desempeñe una actividad particular de la cadena de valor es menor que el que erogaría la empresa por realizar internamente esa actividad. Los especialistas pueden desempeñar una actividad a un costo más bajo debido a que logran economías de escala u otras eficiencias que no están disponibles para la compañía que las contrata. Por ejemplo, el desempeño de las actividades básicas de la administración de recursos humanos, como el manejo de los sistemas de pago y beneficios, requiere una considerable inversión para desarrollar un complejo sistema de tecnología de la información. La compra de éste representa un costo fijo elevado para cualquier organización. La incorporación de la administración de recursos humanos a la tecnología de la información requiere de muchas compañías, una que se especializa en esta actividad, como Exult y Paycheck, puede obtener considerables economías de escala que ninguna empresa sola esperaría lograr. Después, algunos de esos ahorros de costo se transfieren a las compañías clientes en forma de precios más bajos, lo que reduce su estructura de costos. Una dinámica similar opera en el negocio de la fabricación por contrato. Una vez más, los especialistas en fabricación como Solectron, Flextronics y Jabil Circuit hacen considerables inversiones de capital para construir instalaciones de fabricación a una escala eficiente, pero después pueden dividir esos costos de capital entre un gran volumen de productos y reducir los costos unitarios, de manera que pueden manufacturar un producto específico, por ejemplo, un Apple iPod o un Motorola Krazr, a un costo más bajo que el que puede lograr la compañía.

También es probable que los especialistas obtengan los ahorros de costos asociados con los efectos del aprendizaje mucho más rápido que una compañía que realiza por sí misma una actividad (vea en el capítulo 4 un resumen de los efectos del aprendizaje). Por ejemplo, debido a que una compañía como Flextronics fabrica productos similares para varias compañías, genera un volumen *acumulativo* con mayor rapidez y aprende cómo administrar y operar el proceso de fabricación con más eficiencia que cualquiera de sus clientes. Esto adelgaza la estructura de costos de los especialistas y les permite cobrarles a sus clientes un precio más bajo que el que pagarían si fabricaran el producto internamente.

El especialista también puede desempeñar una actividad a un costo más bajo debido a que tiene su base en un área global de costo bajo. Por ejemplo, Nike asigna a proveedores externos, que por lo general tienen su base en China, la fabricación de sus zapatos para correr en razón de los salarios mucho más bajos que se pagan en este país. El especialista puede ensamblar los zapatos, una actividad que requiere mucha mano de obra, a un costo mucho más bajo que si Nike desempeñara internamente esa actividad en Estados Unidos. En teoría, Nike podría establecer en China sus propias instalaciones de fabricación. Sin embargo, si lo hace, debería realizar una considerable inversión de capital, lo que limitaría su capacidad de cambiar más adelante la producción a un sitio de costo aún más bajo, por ejemplo, Vietnam. Por lo tanto, para Nike y para la mayoría de compañías que elaboran bienes para el consumidor, la elección más eficiente es subcontratar la actividad de fabricación, tanto para reducir los costos como para tener la flexibilidad de trasladarse a un lugar más favorable en caso de que los costos de la mano de obra se incrementen.

DIFERENCIACIÓN MEJORADA Las compañías también pueden diferenciar mejor su producto final si subcontratan ciertas actividades no básicas con especialistas. Para que esto ocurra, la *calidad* de la actividad desempeñada por los especialistas debe ser mayor que la que puede ofrecer la compañía. Por ejemplo, en la dimensión de confianza en la calidad, un especialista puede lograr un índice de errores más bajo en el desempeño de una actividad, precisamente porque se enfoca nada más en esa actividad y ha desarrollado una poderosa competencia distintiva en ella. Una vez más, ésta es una ventaja en favor del outsourcing. Compañías como Flextronics han adoptado la metodología Six Sigma (vea el capítulo 4), que les ha permitido reducir el índice de defectos asociados con la fabricación de un producto. Esto quiere decir que les pueden proporcionar productos más confiables a sus clientes, que ahora pueden diferenciar sus productos sobre la base de una calidad superior.

Una compañía también puede mejorar la diferenciación de su producto cuando subcontrata a especialistas que sobresalen en la dimensión de excelencia de la calidad. Por ejemplo, la excelencia del servicio al cliente de Dell, que lo subcontrata con una compañía especialista de India, es un factor de diferenciación que ha colocado a Dell en primer lugar en las calificaciones de satisfacción del cliente. Dentro de Estados Unidos, Dell también subcontrata su función de mantenimiento y reparación con compañías especialistas. Un cliente que tiene un problema con un producto de su marca puede obtener una excelente ayuda con sólo una llamada telefónica. Si hay una parte defectuosa en la computadora, enviarán a algún miembro del personal de mantenimiento para reemplazarla en el transcurso de 24 horas. Es evidente que la excelencia de este servicio diferencia a Dell y ayuda a garantizar la repetición de la compra, por eso HP se ha esforzado para igualar ese nivel de calidad de servicio. De manera similar, a menudo los fabricantes de automóviles asignan las actividades de diseño de componentes, como microcircuitos o faros delanteros, a proveedores externos que son especialistas y se han ganado una reputación de excelencia en el diseño en esta actividad particular.

ENFOQUE EN EL NEGOCIO BÁSICO Una última ventaja del outsourcing estratégico es que permite a los administradores enfocar sus energías y los recursos de su compañía en el desempeño de actividades básicas que tienen un mayor potencial para crear valor y una ventaja competitiva. En otras palabras, las compañías pueden mejorar sus competencias básicas y de esa manera impulsar la frontera del valor y crear más valor para sus clientes. Por ejemplo, a pesar de sus errores, Cisco aún es el competidor dominante en la industria de ruteadores de internet, porque se ha enfocado en desarrollar sus competencias en el diseño del producto, en mercadotecnia y ventas, y en la administración de la cadena de suministro. Las compañías que se enfocan en las actividades básicas esenciales para obtener ventajas competitivas en su industria están más capacitadas para reducir los costos del desempeño de esas actividades y para diferenciar mejor sus productos finales.

● Riesgos del outsourcing

A pesar de que subcontratar actividades no básicas ofrece muchos beneficios, también implica riesgos, como depender de la compañía subcontratada y la posible pérdida de información importante. Los administradores deben evaluar dichos riesgos antes de decidir si subcontratan una actividad en particular, aun cuando, como se expone a continuación, los peligros se pueden reducir cuando se toman las medidas apropiadas.

DEPENDENCIA DE LA COMPAÑÍA SUBCONTRATADA En el contexto del outsourcing, la dependencia se refiere al riesgo de que una compañía llegue a depender demasiado del proveedor especialista en una actividad subcontratada y de que éste se aproveche de esa situación para aumentar los precios más allá de alguna tasa previamente convenida. Lo mismo que en el caso de las alianzas estratégicas, el riesgo de la dependencia se puede reducir si se subcontrata a varios proveedores y se aplica una política de subcontratación paralela, como lo hacen DaimlerChrysler y Cisco. Además, como cualquiera de diversos proveedores independien-

tes puede desempeñar una actividad, la amenaza de que el contrato no se renovará por lo común es suficiente para impedir que el proveedor elegido ejerza un poder de negociación excesivo sobre la compañía. Por ejemplo, aun cuando IBM celebra contratos a largo plazo para proporcionar servicios de tecnología de la información a una extensa gama de compañías, sería altamente improbable que tratara de subir los precios después de que se ha firmado el contrato, debido a que sabe muy bien que una acción así reduciría sus probabilidades de renovarlo en el futuro. Además, el hecho de que tenga muchos competidores poderosos en los servicios de tecnología de la información, como EDS, Accenture y HP, le proporciona un incentivo muy poderoso para proporcionar un valor significativo a sus clientes y no ejercer ninguna presión sobre ellos.

PÉRDIDA DE INFORMACIÓN La compañía que no es cuidadosa puede perder información competitiva importante cuando asigna una actividad a proveedores externos. Por ejemplo, muchas compañías de equipos y programas de cómputo han recurrido a proveedores externos, asignando a especialistas su función de apoyo técnico al cliente. Aun cuando esta decisión tiene sentido desde la perspectiva del costo y la diferenciación, también puede significar que se pierda un punto de contacto crítico con el cliente o una fuente de retroalimentación importante. Las quejas de los clientes pueden ser una fuente de información útil para el futuro diseño del producto, pero si los especialistas que desempeñan la actividad de apoyo técnico no las comunican con claridad a la compañía, ésta puede perder esa información. Una vez más, lo anterior no es un argumento en contra del outsourcing. Más bien, es un argumento para asegurarse de que haya un buen flujo de comunicación entre el especialista subcontratado y la compañía. Por ejemplo, en Dell se presta mucha atención a asegurar que el especialista responsable de proporcionar apoyo técnico y mantenimiento en el sitio donde reside el cliente recopile todos los datos pertinentes concernientes a las fallas del producto y otros problemas y se los comunique a Dell para que pueda diseñar mejores productos.

Resumen

1. Una estrategia corporativa debe permitir que una compañía, o una o más de sus unidades de negocios, desempeñe una o más de las funciones de creación de valor a un costo más bajo de manera que permita la diferenciación y un precio más elevado.
2. La integración horizontal se puede comprender como una forma de tratar de incrementar la rentabilidad de una compañía mediante *a)* la reducción de costos, *b)* el incremento del valor de los productos de la compañía por medio de la diferenciación, *c)* reproducción del modelo de negocios, *d)* administración de la rivalidad dentro de la industria para reducir el riesgo de una guerra de precios y *e)* aumento del poder de negociación sobre los proveedores y los compradores.
3. La integración horizontal implica dos desventajas: los numerosos peligros latentes asociados con las fusiones y adquisiciones y el hecho de que la estrategia puede poner la compañía en conflicto directo con las autoridades antimonopolio.
4. La integración vertical puede permitir que una compañía obtenga ventajas competitivas mediante la construcción de barreras que impidan el ingreso, pues facilita las inversiones en activos especializados, protege la calidad del producto y ayuda a mejorar la programación entre las etapas adyacentes de la cadena de valor.
5. Las desventajas de la integración vertical incluyen el incremento de los costos burocráticos si el proveedor interno de la compañía se vuelve ineficiente y carece de flexibilidad cuando la tecnología cambia con rapidez o la demanda es incierta.
6. La celebración de un contrato a largo plazo permite que una compañía obtenga muchos de los beneficios asociados con la integración vertical sin tener que soportar el mismo nivel de costos burocráticos. Sin embargo, para evitar los riesgos asociados con el hecho de convertirse en un apéndice totalmente dependiente de su socia, necesita obtener un compromiso creíble de ésta o establecer una situación de dependencia mutua.
7. El outsourcing estratégico de las actividades no básicas de creación de valor permite que una compañía reduzca sus costos, diferencie mejor sus productos y utilice de manera más eficiente los recursos escasos, al mismo tiempo que la habilita para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado. Sin embargo, puede tener un efecto nocivo si la compañía subcontrata actividades importantes de creación de valor, o si se vuelve demasiado dependiente de los proveedores clave de dichas actividades.

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué fue rentable para General Motors y Ford integrarse hacia atrás, esto es, hacia la fabricación de componentes y partes, y por qué ambas compañías ahora tratan de comprar un mayor número de partes a proveedores externos?
2. ¿En qué condiciones la integración horizontal podría ser incompatible con la meta de maximizar la rentabilidad?
3. ¿Qué actividades de creación de valor debe subcontratar una compañía? ¿Cuáles son los riesgos involucrados en la subcontratación de esas actividades?
4. ¿Qué medidas recomendaría que tomara una compañía para desarrollar relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores, que sean mutuamente benéficas?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Comparación de estrategias de integración vertical

La clase se debe dividir en equipos pequeños de tres a cinco personas, deben nombrar a un miembro del equipo como vocero que comunicará sus descubrimientos a sus compañeros de clase. Después lean la siguiente descripción de las actividades de Seagate Technologies y Quantum Corporation, dos compañías que fabrican unidades de disco para computadora. Con base en esta descripción resuman las ventajas y desventajas de una estrategia de integración vertical. ¿Qué estrategia cree cada equipo que tiene más sentido en el contexto de la industria de unidades de disco para computadora?

Seagate Technologies y Quantum Corporation son productoras importantes de unidades de disco para computadoras personales y terminales de trabajo. La industria de unidades de disco se caracteriza por bruscas fluctuaciones en el nivel de la demanda, una intensa competencia de precios, un rápido cambio tecnológico y ciclos de vida del producto de no más de 12 a 18 meses. En años recientes, Quantum y Seagate han aplicado estrategias de integración vertical muy diferentes.

Seagate es un fabricante verticalmente integrado de unidades de disco que diseña y produce la mayor parte de los productos que vende. Quantum se especializa en el diseño y subcontrata la mayor parte de su fabricación con varios proveedores independientes, entre ellos, el más importante es Matsushita Kootobuki Electronics (MKE), de Japón. Quantum sólo fabrica internamente sus productos más nuevos y más costosos. Una vez que perfecciona una nueva unidad y está lista para la fabricación en gran escala, Quantum deja su producción a cargo de MKE. Esta empresa y Quantum han cimentado su sociedad a lo largo de ocho años. En cada etapa del diseño de un nuevo producto, los ingenieros de Quantum envían los dibujos más nuevos a un equipo de producción en MKE. Ésta los exa-

mina y constantemente propone cambios que facilitarán la fabricación de las nuevas unidades de disco. Cuando el producto está listo para su fabricación, de ocho a diez ingenieros de Quantum viajan a la planta de MKE en Japón para trabajar por lo menos durante un mes en ella con el fin de apresurar la producción.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 9

Busque un ejemplo de una compañía cuya estrategia de integración horizontal o vertical parece haber destruido valor, en vez de crearlo. Identifique por qué ha ocurrido esto y qué debe hacer la compañía para rectificar la situación.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 9

Este módulo requiere que evalúe la estrategia de integración horizontal y vertical que aplica su compañía. Con la información que tiene a su disposición, conteste las preguntas y haga las tareas requeridas:

1. ¿Alguna vez su compañía ha aplicado una estrategia de integración horizontal? ¿Cuál fue la razón estratégica para hacerlo?
2. ¿Cuál es el grado de integración vertical de su compañía? ¿Cuál fue la razón estratégica para poner en práctica esa táctica?
3. Evalúe el potencial para que su compañía cree valor por medio de la integración vertical. Cuando haga su evaluación, considere también los costos burocráticos de administrar esa forma de integración.
4. Con base en su evaluación de la pregunta 3, ¿cree usted que su compañía debe a) subcontratar algunas operaciones que en la actualidad se desempeñan internamente o b) desempeñar internamente algunas operaciones subcontratadas? Justifique sus recomendaciones.

5. ¿Su compañía está involucrada en algunas relaciones de cooperación a largo plazo con proveedores o compradores? ¿Cree usted que esas relaciones le añaden valor a la compañía? ¿Por qué?
6. ¿Hay algún potencial para que su compañía inicie relaciones (adicionales) de cooperación a largo plazo con proveedores o compradores? De ser así, ¿cómo se podrían estructurar?

EJERCICIO DE ÉTICA

Kelli había concluido la universidad cinco meses atrás y necesitaba con desesperación un empleo bien remunerado. Siempre había sentido aversión por las ventas, pero una amiga de su madre era dueña de una compañía de seguros y ofreció capacitarla como vendedora de seguros médicos. Kelli sabía que los ingresos potenciales eran elevados en un empleo así y necesitaba dinero. Después de comentarlo con familiares y amigos decidió aceptar el empleo.

Durante su primera semana de capacitación, Kelli comenzó a presenciar cosas que la perturbaban. El martes, acompañó a Bob, un vendedor con 10 años de antigüedad, mientras explicaba y vendía una póliza a una pareja de jóvenes. Al hablar con la pareja, Bob les aseguró que la póliza

incluía lesiones severas, diversos cánceres y otras enfermedades graves. Más tarde, al revisar la póliza, Kelli observó que no abarcaba muchas enfermedades comunes, algo que Bob había olvidado mencionar a la pareja. El miércoles, Kelli acompañó a otra experimentada vendedora, Greta. En este caso, Greta vendió una póliza a un anciano sin mencionar que no era compatible con Medicare.

El viernes, indagó con John, otro vendedor tan novato como ella, sobre el comportamiento de Bob y Greta y la respuesta fue que así eran las cosas. “Aprenderás pronto, Kelli. Aquí el juego se llama vender, vender, vender.”

Kelli no sabía qué hacer. ¿La amiga de su madre, que había sido lo bastante amable para ofrecerle empleo a pesar de su inexperiencia, estaba de acuerdo con estos métodos? De no estar enterada, ¿cómo le diría lo que ocurría a sus espaldas? Y, en ese caso, ¿cómo podía renunciar Kelli sin que todos se disgustaran?

1. Defina los problemas éticos que se presentan en este caso.
2. ¿Qué cree que debe hacer Kelli?
3. ¿Considera que lo que hicieron Bob y Greta no es ético? Explique su respuesta.

CASO FINAL

Lea lo último sobre News Corp

Antes de la televisión y de internet, “lea lo último” era el grito de los vendedores callejeros ansiosos por persuadir a los clientes hambrientos de noticias de que compraran la versión más reciente de su periódico. En la actualidad, los canales de televisión como CNN y los portales de la red como Yahoo! y Google proporcionan noticias casi instantáneas de todo el mundo. “Lea lo último” también podría describir el crecimiento de News Corporation Limited, o News Corp, la compañía encabezada por el controvertido CEO Rupert Murdoch, quien cada año durante las últimas décadas ha planeado alguna clase de adquisición o despojo para crear una de las cuatro compañías de medios de entretenimiento más grandes y poderosas del mundo. ¿Qué hay de nuevo acerca de News Corp? ¿Qué clase de estrategias utilizó Murdoch para crear su imperio de medios?

Rupert Murdoch nació en el seno de una familia propietaria de medios; su padre era dueño y administrador del *Adelaide News*, un periódico regional australiano. Cuando

su padre falleció en 1952, Murdoch obtuvo el control del periódico. Rápidamente agrandó su base de clientes mediante la adquisición de más periódicos australianos. Uno de ellos tenía conexiones con un importante periódico “sensacionalista” inglés, el *Mirror*, un tabloide similar al *National Enquirer*. En ese momento Murdoch vislumbró que se le había presentado la oportunidad de copiar el modelo de negocios del *Mirror*, pero con un nivel todavía más sensacionalista. Su modelo de negocios dio resultado y Murdoch estableció al Sun como uno de los principales diarios ingleses.

La creciente reputación de Murdoch como empresario demostró que podía obtener un mayor rendimiento de los activos que controlaba (ROIC) que sus competidores, lo que le permitió pedir prestadas a los inversionistas crecientes cantidades de dinero. Con ese capital adquirió periódicos muy conocidos como el *British Sunday Telegraph* y después su primer diario estadounidense, el *San Antonio Express*. Como una forma de expandir aún más su modelo de nego-

cios, fundó el *National Star*. Sus crecientes utilidades y reputación le permitieron pedir más dinero prestado y en 1977 adquirió el *New York Post*. Cuatro años después, en 1981, planeó un nuevo golpe cuando adquirió el *Times* y el *Sunday Times*, las principales publicaciones conservadoras británicas, muy diferentes del Sun, el tabloide.

La estrategia de integración horizontal de Murdoch por medio de fusiones le permitió crear uno de los imperios de prensa más grandes del mundo. Sin embargo, también comprendía que las industrias del sector de entretenimiento y medios se podían dividir entre las que proporcionan un contenido de medios (libros, películas y programas de televisión) y aquellas que proporcionan los canales de medios necesarios para llevarles el contenido a los clientes (salas de cine, canales de televisión, televisión por cable y difusión por satélite). Murdoch decidió que podía lograr mayores utilidades si se involucraba en ambas industrias de medios, es decir, en toda la cadena de valor del sector de entretenimiento y medios. Esa estrategia de integración vertical le dio el control sobre diferentes industrias, unidas como eslabones en una cadena que convertía los insumos —por ejemplo historias— en productos terminados como periódicos o libros.

En la década de 1980, Murdoch empezó a adquirir compañías de medios globales del sector del entretenimiento. Por ejemplo, al percibir el potencial de la difusión por satélite, lanzó al mercado Sky, el primer canal de televisión por satélite en el Reino Unido. También inició una nueva estrategia de integración horizontal basada en la adquisición de compañías propietarias de estaciones de televisión; por Metromedia, que poseía siete estaciones que llegaban a más de 20% de los hogares estadounidenses, pagó 1 500 millones de dólares. Se anotó otro triunfo importante en 1985, cuando compró Twentieth Century Fox Movie Studios, un proveedor de contenido de primera calidad. Entonces se convirtió en propietario de la inmensa biblioteca de películas de Fox y de su talento creativo para hacer nuevas películas y programas de televisión.

En 1986, Murdoch decidió fundar la FOX Broadcasting Company y comprar o crear su propia red estadounidense de afiliadas de FOX, la cual exhibiría una programación desarrollada por sus propios estudios cinematográficos. Después de un lento inicio, la red ganó popularidad con programas

sensacionales como *Los Simpson*, que se convirtió en el primer programa de efecto devastador de la empresa. Después, en 1994 adquirió los derechos exclusivos para transmitir todos los juegos de la NFL por más de 1 000 millones de dólares, con lo que dejó fuera a la NBC y se convirtió en la “cuarta red”. La red FOX nunca ha mirado hacia atrás y, con el sensacional modelo de negocios de Murdoch, fue una de las primeras en crear los programas basados en la realidad que han demostrado ser tan populares en la década de 2000.

Al comprender que podía crear un valor todavía mayor si transmitía su creciente contenido de medios a través de nuevos canales, Murdoch también empezó a incrementar la presencia de su compañía en la transmisión por satélite. En 1990, el audaz empresario fusionó su canal Sky por satélite con British Satellite Broadcasting para formar BSkyB, que desde entonces se ha convertido en el principal proveedor vía satélite en el Reino Unido. Después, en 2003, News Corp anunció que compraría DIRECTV, uno de los dos proveedores más grandes de televisión vía satélite a un precio de 6 000 millones de dólares. Al mismo tiempo, también adquiriría muchas otras compañías de entretenimiento ubicadas en las dos etapas de la cadena de valor con el fin de reforzar su posición competitiva en esas industrias.

En 2004, el modelo de negocios de Murdoch, basado en estrategias de integración horizontal y vertical, había creado un imperio de medios global. La rentabilidad de la compañía ha tenido sus flujos y reflujo debido a la enorme deuda necesaria para financiar las adquisiciones y que con frecuencia la ha llevado muy cerca de la ruina. Sin embargo, los bancos que comprenden el valor de sus activos, como Citibank, le han proporcionado el dinero necesario para pagarlas. Mientras tanto, el ROIC de News Corp se ha incrementado con regularidad en el siglo XXI y se ha convertido en el principal imperio de medios mundial.

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Qué clase de estrategias corporativas aplicó News Corp. para crear su modelo de múltiples negocios?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas con estas estrategias?

Estrategia corporativa: formulación e implantación de una diversificación relacionada y no relacionada

CASO INTRODUCTORIO

Tyco International

Tyco International ha vivido éxitos y fracasos con diferentes CEO. Su modelo de negocios múltiples fue puesto en práctica de un modo distinto por su ex CEO Dennis Kozlowski, quien asumió el puesto en 1992. Las ventas de Tyco aumentaron de 3 100 millones de dólares en 1991, a 38 000 millones de dólares en 2001, cuando obtuvo utilidades superiores a los 5 000 millones de dólares. Gran parte de ese crecimiento fue impulsado por adquisiciones dirigidas por Kozlowski para llevarla a una diversa gama de negocios, entre los que se incluyen equipo médico, equipo de seguridad, componentes electrónicos, plásticos, servicios financieros y telecomunicaciones.

El éxito inicial de Kozlowski se ha atribuido a la aplicación uniforme de un modelo de negocios basado en varias estrategias compatibles. En primer lugar, mediante sus adquisiciones Tyco trata de lograr una masa crítica en las industrias donde compete. Aun cuando la compañía está diversificada, se ha convertido en una de las proveedoras más grandes de sistemas de seguridad, equipo médico básico y componentes electrónicos en Estados Unidos. De hecho, Kozlowski empleó las adquisiciones para consolidar industrias fragmentadas y lograr economías de escala que le dan a Tyco una ventaja basada en costos sobre sus rivales más pequeñas.¹

En segundo, Tyco selecciona compañías que fabrican productos básicos con una fuerte participación en el mercado, pero cuyo desempeño es deficiente comparado con sus competidoras, lo cual indica que hay bastante espacio para introducir mejoras. Una vez que ha identificado un objetivo potencial, Tyco aborda a la administración para conocer si sus ejecutivos están interesados en respaldar la venta de la compañía. Luego que sus auditores han examinado con atención los libros de la empresa objetivo y han decidido que tiene potencial, Tyco hace una oferta formal. Una vez concluida la operación, Tyco empieza a trabajar en el mejoramiento del desempeño de la unidad adquirida. Se reducen los gastos generales y el personal de la compañía, y se retira el anterior equipo de administración. Se venden o se discontinúan las líneas de productos no rentables y las plantas, y las fuerzas de ventas se fusionan con las de operaciones similares de Tyco para reducir costos y obtener economías de escala. Por ejemplo, meses después de adquirir AMP (el fabricante más grande del mundo de componentes electrónicos) en 1999 por 12 000 millones, Tyco identificó cerca de 1 000 millones de dólares de ahorros en costos que se podían implantar mediante el cierre de plantas no rentables y una reducción de la fuerza laboral de 8 000 trabajadores. Una vez adelgazados los costos, el nuevo equipo de administración establece metas difíciles y otorga incentivos cuantiosos para reforzar la rentabilidad.

Durante gran parte de la década de 1990, este modelo de negocios funcionó bien y aumentó el precio de las acciones de Tyco, pero a fines de ese mismo decenio las cosas cambiaron. Las adquisiciones más recientes de Tyco no parecían contribuir a la rentabilidad; la compañía crecía, pero su desempeño flaqueaba. Después, a principios de 1999, los analistas comenzaron a criticar a los admi-

nistradores de alto nivel de la compañía por utilizar métodos de contabilidad inadecuados para disfrazar el hecho de que el modelo de negocios de Tyco fracasaba. Los críticos declararon que Kozlowski y Mark Swartz, director de finanzas de Tyco, habían encontrado modos de inflar de manera sistemática la rentabilidad de sus unidades operativas y adquisiciones nuevas para que su desempeño pareciera mejor de lo que en realidad era. Fueron obligados a renunciar en 2003 y en 2005 estas acusaciones fueron confirmadas cuando ambos fueron sentenciados a prisión por robo en gran cuantía, fraude bursátil, falsificación de registros de negocios y conspiración por defraudar a Tyco por cientos de millones de dólares para financiar su estilo de vida despilfarrador.

A principios del siglo XXI, Tyco estuvo a la deriva; parecía que ya no existía una razón para mantener integrado su imperio, su modelo de negocios había fracasado y el precio de sus acciones se desplomó. Los inversionistas les aplicaron a las acciones un “descuento por diversificación”, porque les resultó imposible evaluar la rentabilidad de sus unidades de negocios individuales. De modo que el nuevo CEO, Edward Breen, deci-

dió que la mejor manera de aumentar el valor para los accionistas era aplicar un modelo de negocios muy distinto al que había desarrollado Kozlowski.²

En 2006, Breen anunció que había decidido aplicar un nuevo modelo de negocios no diversificado. Las cuatro unidades de negocios se dividirían en tres compañías separadas, cada una dirigida por su propio equipo de administración independiente. Las unidades de electrónica y atención de la salud de Tyco se enajenarían en transacciones libres de impuestos y Breen dirigiría las operaciones restantes, entre ellas sus conocidos negocios de sistemas de alarma para el hogar, el equipo de seguridad ADT, protección contra incendios, bombeo y válvulas. Breen cree que los administradores de cada compañía independiente estarán en mejor posición para desarrollar el modelo de negocios más exitoso para su industria y que los rendimientos que terminarán por generar serán mayores que los obtenidos por el antiguo modelo de múltiples negocios de Tyco, el cual al final del reinado de Kozlowski había provocado crecimiento sin aumentar la rentabilidad. Se esperaba que la separación ocurriera en 2007.³

GENERALIDADES

El actual CEO de Tyco, Edward Breen, decidió que los diferentes negocios que posee Tyco podrán crear más valor si se dividen en tres compañías separadas, cada una dirigida por su propio equipo de administración. Breen cree que cada una de las nuevas compañías estará mejor colocada en su industria respectiva para mantener e incrementar su participación en el mercado y proteger sus márgenes de utilidades. Breen ha desarrollado un *modelo de múltiples negocios* que permitirá que cada compañía siga su propio modelo de negocios específico en su industria y, de ese modo, gane un sitio mejor frente a sus competidoras. Como se expone más adelante, Breen decidió abandonar la estrategia corporativa de diversificación no relacionada para “desdiversificarse” con el fin de incrementar la rentabilidad de cada compañía y, por consiguiente, aumentar los rendimientos para los accionistas.

En este capítulo continúa el análisis de la forma en la cual las compañías pueden utilizar sus competencias distintivas y los modelos de negocios que se basan en ellas, mediante la formulación y puesta en práctica de nuevas estrategias corporativas, para incrementar sus utilidades y su libre flujo de efectivo. Las compañías no pueden permanecer inmóviles; deben buscar continuamente formas de utilizar su capital con mayor eficiencia y eficacia. En un entorno competitivo, recursos como el capital se destinan a lugares donde su utilización genera mayor valor, lo que significa que se invierten en compañías que se espera que sean las más rentables en el futuro. Si sus administradores no se esfuerzan para desarrollar sus competencias distintivas y su ventaja competitiva, a la larga perderán frente a aquellas compañías que aplican modelos de negocios exitosos.

En este capítulo se explica la estrategia de diversificación corporativa, que es la decisión de una compañía de ingresar en una o más nuevas industrias para aprovechar sus competencias

distintivas y sus modelos de negocio existentes. Se mencionan dos tipos de diversificación —la relacionada y la no relacionada—, y se examinan las diferentes clases de competencias distintivas y de modelos de múltiples negocios en los cuales se basan. Después se explican los tres métodos o estrategias que pueden utilizar las compañías para poner en práctica una estrategia de diversificación: nuevas empresas internas, adquisiciones y empresas conjuntas. Al terminar este capítulo usted comprenderá las ventajas y desventajas asociadas con la decisión de diversificar e ingresar en nuevos mercados e industrias y los diferentes métodos que eligen las compañías para implantar una estrategia de diversificación.

La expansión más allá de una sola industria

La función de los administradores en la estrategia corporativa es identificar en qué industrias debe competir una compañía para maximizar su rentabilidad a largo plazo. Como se explicó en el capítulo 9, en el caso de muchas de ellas, el crecimiento y la expansión rentables a menudo implican concentrarse en un solo mercado o industria. Por ejemplo, McDonald's se enfoca en el negocios global de restaurantes de comida rápida y Wal-Mart en el sector minorista de descuento en un nivel global. Las compañías que permanecen dentro de una industria aplican integración horizontal y outsourcing estratégico para reforzar sus modelos de negocios, ampliar sus operaciones e incrementar su rentabilidad. Aunque la integración vertical permite que una compañía ingrese en industrias que operan en las etapas adyacentes de la cadena de valor, el propósito todavía es reforzar su modelo de negocios básico.

Como resultado de estas estrategias, la suerte de una compañía está vinculada estrechamente con la rentabilidad de su *industria original*, lo cual puede ser peligroso si ésta empieza a declinar. A medida que una industria madura, se suelen reducir las oportunidades para incrementar las utilidades. Además, las compañías que se concentran sólo en un sector en ocasiones pierden oportunidades de incrementar su rentabilidad mediante el aprovechamiento de sus competencias distintivas para fabricar y vender productos en *industrias nuevas*. Existe una abrumadora evidencia que sugiere que las compañías que se duermen en sus laureles, no se dedican a un aprendizaje constante y no se obligan a ir un poco más allá pueden perder frente a nuevos competidores ágiles que surgen con modelos de negocios superiores.⁴ Por estas razones muchos expertos sostienen que las compañías se deben *apalancar*, es decir, deben encontrar nuevas formas de sacar ventaja de sus competencias distintivas y su modelo de negocios básico en nuevos mercados e industrias.

- **La compañía como una cartera de competencias distintivas**

Gary Hamel y C. K. Prahalad han desarrollado un modelo que puede ayudar a los administradores a evaluar cómo y cuándo deben llevar a cabo una expansión más allá del mercado o industria en el que operan. Según estos autores, un enfoque fructífero para identificar nuevas oportunidades de mercado para sus productos es no imaginar la compañía como una cartera de productos, sino como una *cartera de competencias distintivas* y después considerar en qué forma se podrían aprovechar éstas, es decir, cómo utilizarlas para crear más valor y más utilidades en nuevas industrias.⁵

Recuerde del capítulo 3 que una competencia distintiva es un recurso o capacidad característica específica de una compañía que le otorgan una ventaja competitiva. Hamel y Prahalad afirman que cuando los administradores quieren identificar una oportunidad rentable para la diversificación, primero deben definir y clasificar el conjunto actual de competencias distintivas. Después pueden utilizar una matriz como la de la figura 10.1 para establecer una agenda para ingresar a nuevos mercados o industrias. Esta matriz distingue entre las competencias existentes y las nuevas que sería necesario desarrollar para que la compañía compita en una nueva industria. También distingue entre las industrias existentes en las que se desenvuelve una empresa y otros sectores en los cuales podría operar en el futuro. Cada cuadrante de la matriz tiene diferentes implicaciones estratégicas.

FIGURA 10.1

Matriz para establecer una agenda de competencias

Fuente: Reimpreso con autorización de Harvard Business School Publishing. De *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, de Gary Hamel y C. K. Prahalad, Boston, MA. Copyright © por Gary Hamel y C. K. Prahalad. Todos los derechos reservados.



LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO El cuadrante inferior izquierdo de la figura 10.1 representa la cartera de competencias y productos que posee la compañía. El término *llenar los espacios en blanco* se refiere a la oportunidad de mejorar la posición competitiva de una compañía en las industrias en las que opera compartiendo sus competencias actuales entre las divisiones. Por ejemplo, en la década de 1980 Canon tenía competencias distintivas en mecánica y óptica de precisión y las utilizó para producir cámaras mecánicas. Después, empleó esas dos competencias, más una adicional que había desarrollado en microelectrónica, para entrar en la industria de las fotocopiadoras, de modo que ahora compite en dos industrias: cámaras y fotocopiadoras. En la década de 1990, Canon comprendió que reforzaría su negocio de cámaras si le incorporaba las capacidades en microelectrónica que había desarrollado en su área de copiadoras. De esa manera la división de cámaras podía fabricar equipos más avanzados con características electrónicas como el enfoque automático.

PREMIER PLUS 10 El cuadrante superior izquierdo de la figura 10.1 se conoce como *premier plus 10*. El término se utiliza para sugerir otra pregunta importante: ¿qué nuevas competencias distintivas se deben desarrollar para asegurarse de que la compañía siga siendo una proveedora de *primera calidad* de sus productos actuales *dentro* de 10 años? Para reforzar el modelo de negocios de su división de copiadoras, Canon decidió que necesitaba desarrollar una nueva competencia en imágenes electrónicas (la capacidad de capturar y almacenar imágenes en un formato digital, en oposición a los procesos fotográficos más tradicionales basados en la química). Cuando desarrolló esta nueva competencia, Canon pudo proteger su ventaja competitiva y fabricar productos avanzados, como copiadoras láser, copiadoras a color y cámaras digitales.

ESPACIOS EN BLANCO El cuadrante inferior derecho de la figura 10.1 se denomina *espacios en blanco* porque el problema que deben abordar los administradores es cómo se pueden llenar los “espacios en blanco”, es decir, las oportunidades para volver a desplegar o recombinar de manera creativa sus competencias distintivas actuales para producir nuevos productos en nuevas industrias. Canon pudo recombinar sus competencias establecidas en la mecánica y la óptica de precisión, y su recién adquirida competencia en imágenes electrónicas para producir máquinas de fax e impresoras láser, con lo cual ingresó en las industrias de fax y de impresoras. En otras palabras, apalancó sus competencias distintivas para aprovechar las oportunidades en otras industrias y crear nuevos productos valiosos.

MEGAOPORTUNIDADES Las oportunidades que se presentan en el cuadrante superior derecho de la figura 10.1 no se superponen con las competencias actuales o industrias en las que opera la compañía. Más bien, implican el ingreso en nuevos sectores donde la compañía actualmente no tiene ninguna de las competencias requeridas para tener éxito. Sin embargo, la organización puede decidir que tratará de aprovechar esas oportunidades si considera que son particularmente atractivas, significativas o pertinentes para sus actividades en su mercado actual. Por ejemplo, en 1979, Monsanto era principalmente un fabricante de productos químicos, en particular, de fertilizantes. Sin embargo, la compañía vio enormes oportunidades en la naciente industria de la biotecnología y se embarcó en un programa de inversión cuantiosa para desarrollar una competencia de clase mundial en ese ámbito. La inversión fue solventada con los flujos de efectivo generados por las operaciones de Monsanto en la industria química. La inversión dio sus frutos en la década de 1990, cuando la empresa introdujo una serie de semillas para cultivo producidas mediante ingeniería genética, que eran resistentes a muchas plagas comunes. Roundup®, un herbicida de Monsanto que se puede utilizar para eliminar las malas hierbas, pero que no afecta a las plantas desarrolladas mediante la ingeniería genética, se convirtió en el líder de la industria.⁶

El enfoque en utilizar o recombinar las competencias existentes o en desarrollar otras nuevas para ingresar a otras industrias ayuda a los administradores a pensar en forma estratégica acerca de cómo podrían cambiar las fronteras de la industria a lo largo del tiempo y de cómo afectaría este cambio a sus modelos de negocios actuales. Debido a que ayuda a los administradores a pensar en la forma de transferir y apalancar las competencias entre las industrias, el modelo de Prahalad y Hamel puede contribuir a que los administradores eviten el error estratégico de ingresar a nuevos mercados en donde su modelo de negocios no les dará una ventaja competitiva, como lo han hecho muchas compañías, como Coca-Cola y Sears, mencionadas en el capítulo anterior.

Incremento de la rentabilidad por medio de la diversificación

Diversificación es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias distintivas de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado. Una **compañía diversificada** fabrica y vende productos en dos o más industrias. En cada sector en el que ingresa establece una división operativa o unidad de negocios, que es esencialmente una compañía independiente que fabrica y vende sus productos para su mercado particular. Igual que con otras estrategias corporativas, para incrementar la rentabilidad, una estrategia de diversificación debe permitir que la compañía, o una o más de sus unidades de negocios, desempeñe una o más de las funciones de la cadena de valor 1) a un costo más bajo, 2) en una forma que permita la diferenciación y le ofrezca opciones de precio o 3) en una forma que la ayude a administrar mejor la rivalidad en la industria.

Los administradores de la mayoría de las compañías consideran primero la diversificación cuando generan un **libre flujo de efectivo**, es decir, un monto de efectivo superior al que se requiere para financiar inversiones en la industria en la que opera la compañía y para pagar los compromisos de deuda.⁷ En otras palabras, el libre flujo de efectivo es dinero en exceso que se puede reinvertir de manera rentable en el negocio actual (el *efectivo* es simplemente otro nombre para el *capital*). Cuando una compañía genera un libre flujo de efectivo, los administradores se ven obligados a decidir si les deben devolver ese capital a los accionistas en forma de pagos de dividendos más elevados o si es mejor invertirlo en la diversificación de la empresa. Técnicamente, cualquier libre flujo de efectivo le pertenece a los propietarios de la compañía, es decir, a sus accionistas. Para que la diversificación tenga sentido, el rendimiento sobre la inversión del

libre flujo de efectivo para buscar oportunidades de diversificación —es decir, el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)— *debe* superar al que podrían obtener los accionistas si invirtiesen ese capital en una cartera diversificada de acciones y bonos. De no ser así, los accionistas se beneficiarían si la compañía les devolviese cualquier exceso de efectivo por medio de dividendos más elevados en vez de aplicar una estrategia de diversificación. Por consiguiente, esta táctica *no* es compatible con la idea de maximizar los rendimientos para los accionistas, a menos que el modelo de múltiples negocios que los administradores utilicen para justificar el ingreso a una nueva industria incremente en forma significativa el valor que puede crear la compañía.

Es posible identificar seis justificaciones importantes para seguir un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación. Ésta puede incrementar la rentabilidad de una compañía cuando los administradores 1) transfieren las competencias entre las unidades de negocios que operan en diferentes industrias, 2) aprovechan las competencias para crear unidades de negocios en nuevas industrias, 3) comparten los recursos entre las unidades de negocios para obtener economías de alcance, 4) usan el agrupamiento de productos, 5) aplican la diversificación para reducir la rivalidad en una o más industrias y 6) utilizan competencias organizacionales de carácter *general* que incrementen el desempeño de todas las unidades de negocios de la compañía.

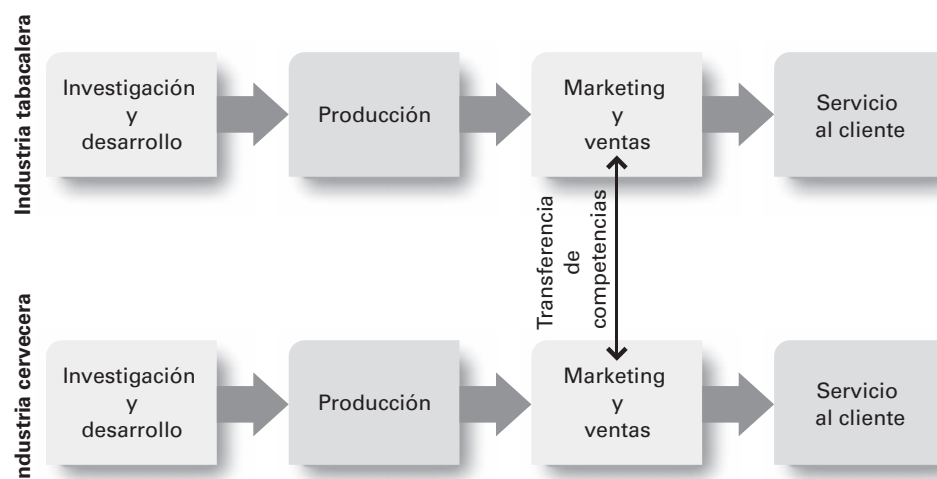
- **Transferencia de competencias entre industrias**

La transferencia de competencias implica tomar una capacidad distintiva desarrollada en una industria e implantarla en una unidad de negocios en otro sector. Esa unidad de negocios suele ser una compañía adquirida. Las organizaciones que basan su estrategia de diversificación en la transferencia de competencias distintivas creen que pueden utilizar una o más de ellas en una actividad de la cadena de valor, por ejemplo, fabricación, marketing, administración de materiales o investigación y desarrollo, para reforzar de manera significativa el modelo de negocios de la compañía adquirida. Por ejemplo, a lo largo del tiempo Philip Morris acumuló competencias distintivas en el desarrollo de producto, el marketing para el consumidor y el posicionamiento de la marca que la convirtieron en una líder en la industria tabacalera. Al percibir una oportunidad, adquirió Miller Brewing, que en esa época era una participante relativamente pequeña en la industria cervecera. Después, para crear valor en Miller, Philip Morris le transfirió a algunos de sus mejores expertos en marketing, quienes aplicaron las capacidades adquiridas en la matriz para cambiar por completo el desangelado negocio de cervecería de Miller (vea la figura 10.2). El resultado fue la creación de Miller Light, la primera cerveza ligera, y de una campaña de marketing que ayudó a impulsar a Miller del número seis al número dos en la industria cervecera en términos de participación de mercado.

Las compañías que basan su estrategia de diversificación en la transferencia de competencias tienden a adquirir negocios *relacionados* con sus actividades actuales, debido a los

FIGURA 10.2

Transferencia de competencias en Philip Morris



aspectos comunes entre una o más de las funciones de su cadena de valor. Un *aspecto común* es alguna clase de atributo compartido por dos o más unidades de negocios que les permite crear más valor y funcionar con más eficacia y eficiencia.

Por ejemplo, Miller Brewing estaba relacionada con el negocio tabacalero de Philip Morris por aspectos comunes en su marketing; tanto la cerveza como el tabaco son bienes destinados al mercado masivo del consumidor, en el que son importantes las capacidades de posicionamiento de marca, publicidad y desarrollo del producto. En general, esas transferencias de competencias incrementan la rentabilidad cuando 1) adelgazan la estructura de costos de una o más de las unidades de negocios de una compañía diversificada o 2) permiten que una o más de sus unidades de negocios diferencien mejor sus productos. Ambos aspectos también aportan a la unidad de negocios opciones de fijación de precios.

Para que una estrategia así dé resultado, las competencias que se desean transferir deben involucrar actividades de la cadena de valor que en el futuro se convertirán en la fuente de la ventaja competitiva de una unidad de negocios en particular. En otras palabras, la competencia distintiva que se va a transferir debe tener un valor estratégico real. Sin embargo, con demasiada frecuencia las compañías suponen que cualquier *aspecto común* entre sus cadenas de valor es suficiente para crear valor. Cuando tratan de transferir competencias, encuentran que los beneficios previstos no se concretan porque las diferentes unidades de negocios no comparten un atributo importante. La adquisición de Hughes Aircraft por General Motors, que se llevó a cabo sólo porque los automóviles y la fabricación de éstos “se volverían electrónicos” y Hughes era una compañía de electrónica, demuestra lo absurdo de sobrestimar los aspectos comunes entre los negocios. La adquisición no logró ninguna de las ganancias previstas por GM, cuya posición competitiva no mejoró, por lo cual después tuvo que vender la empresa recién comprada.

● Apalancamiento de competencias

El apalancamiento de competencias implica tomar una competencia distintiva desarrollada por una empresa en una industria y utilizarla para crear una nueva unidad de negocios en otra diferente. Una vez más, el modelo de múltiples negocios se basa en la premisa de que el conjunto de competencias distintivas que son la fuente de la ventaja competitiva en una industria también se podría aplicar para crear una diferenciación o una ventaja competitiva basada en el costo para una nueva unidad de negocios en otra industria. Por ejemplo, Canon utilizó su competencia distintiva en la mecánica y la óptica de precisión y las imágenes electrónicas para producir impresoras láser, lo cual para la empresa era un nuevo negocio en una nueva industria. Su ventaja competitiva en las impresoras láser provino del hecho de que sus competencias le permitieron producir impresoras de alta calidad (diferenciadas) que se podían fabricar a un costo bajo.

La diferencia entre apalancamiento y transferencia de competencias es que en el primer caso se crea un negocio totalmente *nuevo*, mientras que el segundo implica una transferencia entre negocios *existentes*. Esta diferencia es importante, porque cada una se basa en un modelo diferente de múltiples negocios. Las compañías que apalancan sus competencias para establecer nuevos negocios tienden a ser empresas *basadas en la tecnología*, que utilizan sus capacidades en investigación y desarrollo para crear nuevas oportunidades de negocios en diversas industrias. En contraste, aquellas que transfieren sus competencias suelen ingresar a nuevas industrias mediante la compra de negocios establecidos. Después le transfieren sus competencias a éstos, con el fin de mejorar su rentabilidad, como lo hizo Philip Morris con Miller Brewing.

Varias compañías han basado su estrategia de diversificación en el apalancamiento de sus competencias y su empleo posterior para crear nuevos negocios en diferentes industrias. Microsoft apalancó sus capacidades en el desarrollo de programas de cómputo y en marketing para crear dos nuevos negocios, su red en línea MSN y Xbox, el negocio de videojuegos. Los administradores de Microsoft creían que la estrategia de diversificación de la compañía beneficiaba a los accionistas, porque las competencias de la empresa le permitirían lograr una ventaja competitiva en las industrias de videojuegos y en línea. De hecho, los resultados han sido contradictorios. En 2003, cuando Microsoft desglosó sus utilidades por unidad de negocios,

resultó que el de programación generaba casi todas las utilidades, mientras que la mayoría de las otras divisiones operaba con pérdidas. Sin embargo, las cosas mejoraron porque su nuevo Xbox 360 quitó cierta participación en el mercado a Sony y la red MSN no ganó ni perdió. Al comprender que el ingreso a nuevas industrias no era una vía segura para incrementar el valor de la compañía para sus accionistas, Microsoft decidió que les devolvería a éstos más de 30 000 millones de dólares, o sea la mitad de sus 60 000 millones de dólares acumulados, en forma de un dividendo en 2004 y desde entonces ha declarado más dividendos.

Una compañía famosa por su capacidad para apalancar sus competencias con el fin de crear nuevos negocios en diversas industrias es 3M, que entre otras cosas apalancó sus capacidades en adhesivos para crear nuevas oportunidades de negocios (vea Estrategia en

Estrategia en acción

10.1

Diversificación en 3M: apalancamiento de la tecnología

3M es un coloso industrial con más de 100 años de antigüedad, que en 2005 generó más de 21 000 millones de dólares en ingresos y 1 400 millones de dólares en utilidades, a partir de una cartera de más de 50 000 productos que van desde papel de lija y cinta adhesiva hasta instrumentos médicos, artículos de oficina y componentes electrónicos. La compañía ha creado sin cesar nuevos negocios al apalancar su conocimiento científico con el fin de encontrar nuevas aplicaciones para su tecnología patentada. Hoy, la compañía se compone de 56 unidades de negocios agrupadas en seis sectores principales: artículos para el consumidor y de oficina, pantallas e imágenes, electrónica y comunicaciones, cuidado de la salud, industria y transporte, y servicios de protección, seguridad, y defensa. De manera regular, los productos lanzados por la compañía en el transcurso de los cinco años anteriores han generado 30% de las ventas y en la actualidad su meta es producir 40% de sus ingresos por ventas a partir de productos introducidos en el transcurso de los cuatro años anteriores.

El proceso de 3M de apalancar la tecnología para crear nuevos negocios se ilustra con la siguiente cita de William Coine, director de investigación y desarrollo de la empresa: “Todo se inició con el papel de lija: mineral y cola sobre un sustrato. Después de años como una compañía de abrasivos, un investigador dejó fuera el mineral y adaptó la cola y el sustrato para crear la primera cinta adhesiva. Después de crear muchas variedades de cinta para el consumidor, para la industria eléctrica y la medicina, los investigadores crearon las primeras cintas de audio y de video del mundo. En su búsqueda por crear mejores materiales para éstas, otros investigadores, por casualidad, inventaron películas de múltiples capas que, para su sorpresa, tienen notables cualidades de control de la luz. Esta tecnología se utiliza en películas que mejoran la brillantez y se incorporan en las pantallas de prácticamente todas las computadoras portátiles y las agendas electrónicas.”

¿Cómo lo hace 3M? En primer lugar, la compañía es una empresa basada en las ciencias, con una poderosa tradición de innovación y disposición para correr riesgos. Se alienta la idea de correr riesgos y los fracasos no se castigan, sino que se consideran como una parte natural del proceso de crear nuevos productos y negocios. En segundo, la administración de 3M se enfoca con determinación en los clientes de la compañía y en los problemas que enfrentan. Muchos productos de 3M han surgido de la inclinación de la empresa por ayudar a los clientes a resolver problemas difíciles. En tercero, los administradores establecen metas extensas, que requieren que la compañía cree nuevos productos y negocios a un ritmo rápido (como la meta actual de que 40% de las ventas debe provenir de productos introducidos en el transcurso de los últimos cuatro años). En cuarto, se concede a los empleados mucha autonomía para seguir sus propias ideas. Cualquiera de ellos puede pasar 15% de su tiempo trabajando en un proyecto de su propia elección sin que se requiera la aprobación de la gerencia. Han surgido muchos productos de esta autonomía, entre ellos, las omnipresentes notas Post-It. En quinto, aun cuando los productos les pertenecen a las unidades de negocios y éstas son las responsables de generar las utilidades, las tecnologías le pertenecen a cada unidad interna de la compañía. Cualquiera en 3M está en libertad de tratar de desarrollar nuevas aplicaciones de una tecnología desarrollada por sus unidades de negocios. En sexto, 3M ha implantado un sistema de tecnología de la información que promueve la idea de compartir el conocimiento tecnológico entre las unidades de negocios, de manera que sea posible identificar nuevas oportunidades. Además, organiza muchas conferencias internas durante las cuales se reúnen los investigadores de diferentes unidades de negocios para compartir los resultados de su trabajo. Por último, la empresa utiliza numerosos mecanismos para reconocer y recompensar a quienes desarrollan nuevas tecnologías, productos y negocios, incluyendo programas de premios nominados por los compañeros, un salón de la fama corporativo y, por supuesto, recompensas monetarias.^a

acción 10.1). Desde un humilde comienzo como fabricante de papel de lija, 3M se ha convertido en una de las corporaciones más diversificadas de Estados Unidos.

● **Recursos compartidos: economías de alcance**

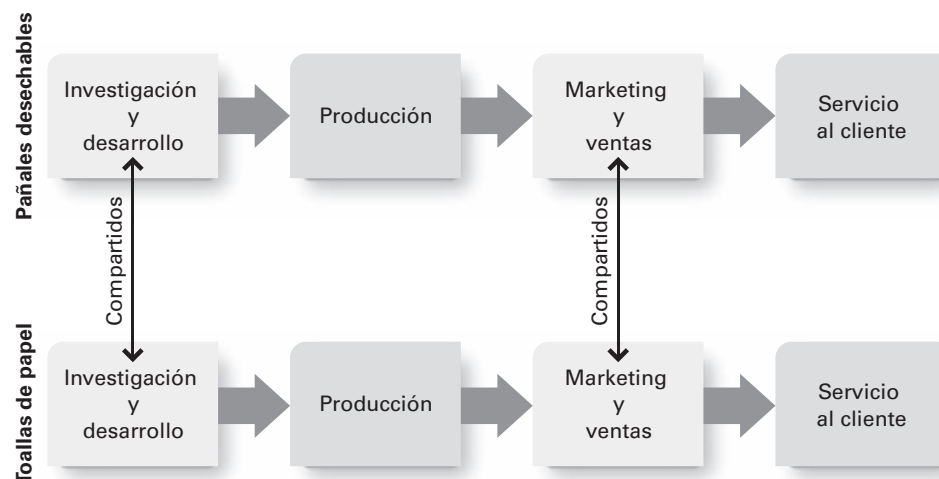
Cuando dos o más unidades de negocios en diferentes industrias comparten recursos y capacidades, pueden lograr **economías de alcance**.⁸ Éstas surgen cuando una o más de las unidades de negocios de una compañía diversificada logran ahorros de costo y ventajas de diferenciación porque pueden agrupar, compartir o utilizar con eficacia recursos costosos o capacidades tales como personal con diversas habilidades, instalaciones de fabricación, canales de distribución, campañas publicitarias y laboratorios de investigación y desarrollo. Si las unidades de negocios en diferentes industrias pueden compartir un recurso o una función comunes, pueden adelgazar su estructura de costos.⁹ Por ejemplo, los costos de publicidad de productos, ventas y actividades de servicio de GE se reparten entre una extensa gama de productos, como electrodomésticos pequeños y grandes, aire acondicionado y calderas, lo que le permite a la empresa reducir los costos. Las reducciones de costos emanan de dos fuentes principales.

En primer lugar, las compañías que comparten recursos entre diferentes unidades de negocios deben invertir proporcionalmente menos que las compañías que no pueden compartir. Por ejemplo, Procter & Gamble fabrica pañales desechables y toallas de papel, productos muy valorados por su capacidad de absorber líquidos sin desintegrarse. Debido a que ambos productos se basan en el mismo atributo, la absorbencia, Procter & Gamble puede compartir los costos de investigación y desarrollo asociados con la fabricación de un producto basado en material absorbente entre los dos negocios. De manera similar, debido a que ambos productos se venden al mismo grupo de clientes (supermercados), puede utilizar la misma fuerza de ventas para comercializarlos (vea la figura 10.3). En contraste, los competidores que fabrican sólo toallas de papel o sólo pañales desechables no pueden lograr las mismas economías y deben invertir proporcionalmente más en investigación y desarrollo y en el mantenimiento de una fuerza de ventas. El resultado neto es que, si todo lo demás permanece igual, P&G tendrá costos más bajos y obtendrá un mayor rendimiento sobre el capital invertido que las compañías que carecen de la capacidad de compartir sus recursos.

La diversificación para lograr economías de alcance sólo es posible cuando existen aspectos comunes significativos entre una o más de las funciones de la cadena de valor de las unidades de negocios nuevas o existentes de una compañía. Además, los administradores deben estar conscientes de que los costos de coordinación necesarios para lograr economías de alcance dentro de una compañía a menudo superan al valor que se puede crear mediante dicha estrategia.¹⁰ En consecuencia, la estrategia sólo se debe seguir cuando es probable que

FIGURA 10.3

Los recursos compartidos en Procter & Gamble



el hecho de compartir genere una ventaja competitiva *significativa* para una o más de las unidades de negocios de una compañía.

- **Uso del agrupamiento de productos**

Cada vez más, en su búsqueda de formas de diferenciar sus productos, las compañías ingresan a industrias relacionadas para ampliar sus líneas de artículos y de esa manera poder satisfacer las necesidades del cliente de un paquete completo de productos relacionados. Actualmente ocurre esto en el sector de las telecomunicaciones, en el que los clientes cada vez más buscan un precio de paquete por servicio telefónico alámbrico e inalámbrico, acceso de alta velocidad a internet, servicio telefónico VOIP, programas de televisión, juegos en línea, video sobre pedido o cualquier combinación de estos servicios. Para satisfacer esta necesidad muchas compañías telefónicas han comenzado a adquirir otras que proporcionan uno o más de esos servicios, mientras que las firmas de cable como Comcast Corporation han comprado ciertas empresas o han formado alianzas estratégicas con otras que les permiten ofrecer a sus clientes servicio telefónico y otros relacionados. En 2004, Microsoft anunció una alianza con SBC, mediante la cual esta última empresa utilizaría nuevos programas de cómputo para proporcionar servicio de televisión y video sobre pedido a través de las conexiones telefónicas de DSL Corp., así como sus otros servicios. De manera similar, EchoStar Communications Corp., la transmisora por satélite, formó una alianza con Verizon para ofrecer su servicio de televisión a través del servicio telefónico de esta última.

Así como a las compañías les agrada reducir el número de sus proveedores de componentes, el cliente final también quiere obtener la conveniencia y el precio reducido que implican los productos agrupados. Otro ejemplo de agrupación de productos proviene de la industria de equipo médico, en la que muchas compañías que acostumbraban fabricar diferentes clases de productos, como equipo de operación, aparatos de ultrasonido, imágenes magnéticas y equipo de rayos-X, se han fusionado para ofrecer a los hospitales una gama completa de equipo médico. Este desarrollo ha estado impulsado por las instituciones de salud porque quieren la comodidad de tratar con un solo proveedor. Además, debido al creciente valor de sus pedidos, también han incrementado su poder de negociación con el proveedor.

- **Administración de la rivalidad: competencia en múltiples puntos**

En ocasiones las compañías se benefician cuando se diversifican hacia una industria para frenar a un competidor que ha entrado en su sector o que tiene el potencial para hacerlo. Por ejemplo, si una compañía dinámica basada en otra industria ingresa al mercado de otra compañía y trata de ganar una participación de mercado mediante la reducción de precios, la segunda puede responder en la misma forma, ingresar en la industria de la primera y también bajar sus precios. De esta manera, la compañía envía una señal: “Si me atacas, responderé en la misma forma y haré que las cosas te resulten difíciles.” (Esto es un ejemplo de la estrategia de golpe por golpe que se explicó en el capítulo 3.) Se espera que una medida de este tipo haga retroceder al agresor, lo que modera la rivalidad en la industria de la compañía y permite precios y utilidades más elevados. Por supuesto, para que la estrategia de golpe por golpe tenga el efecto deseado, la compañía necesita dar marcha atrás en su ataque al mercado dominado por el agresor.

Un ejemplo de la diversificación para frenar a un competidor potencial ocurrió a finales de la década de 1990, cuando Microsoft se percató de que Sony podría surgir como un rival. Aun cuando la empresa japonesa operaba en una industria diferente (electrónica para el consumidor, en oposición a los programas de cómputo), Microsoft comprendió que PlayStation de Sony no era nada más que una computadora especializada y que, además, no utilizaba su sistema operativo. El temor de Microsoft era que Sony pudiera utilizar la PlayStation 2, que tenía potencial para navegar en la red, como un “caballo de Troya” para adquirir el control de la navegación en la red y la computación desde las salas de los hogares, lo que finalmente alejaría a los clientes de las PC con sistemas operativos Microsoft. El deseo de mantener a raya las ambiciones de Sony fue otra razón de la diversificación de la empresa de Bill Gates hacia la industria de los videojuegos con el lanzamiento de Xbox.

Muchas compañías diversificadas compiten unas contra otras en varias industrias diferentes. Por ejemplo, Canon y Kodak rivalizan en el sector de las fotocopiadoras y las cámaras digitales. De manera similar, Unilever y Procter & Gamble compiten en detergentes para ropa, productos para el cuidado personal y alimentos empacados. Cuando la competencia entre compañías se lleva a cabo en diferentes industrias, esto se conoce como **competencia en múltiples puntos**. Las compañías que contienden en múltiples puntos podrían ser más capaces de administrar la rivalidad, pues pueden dar indicios de que harán frente a los ataques competitivos en una industria mediante represalias en otra. Si tienen éxito, esas señales podrían generar una *indulgencia mutua* y, por consiguiente, una rivalidad menos intensa y utilidades más elevadas en cada industria en la que compite la compañía. Por eso el deseo de administrar mejor la rivalidad por medio de una competencia en múltiples puntos puede ser un motivo para intentar una diversificación que incremente la rentabilidad.

- **Utilización de competencias organizacionales generales**

Las **competencias organizacionales generales** trascienden las funciones individuales o unidades de negocios y están en la cúspide del nivel corporativo de la compañía de múltiples negocios. Por lo común esas competencias generales son las capacidades de los administradores de alto nivel y de los expertos funcionales de la compañía, como el grupo de directores de Tyco. Cuando están presentes esas competencias generales —lo cual muchas veces no sucede— ayudan a cada unidad de negocios a desempeñarse en un nivel más elevado de lo que podría hacerlo como una empresa independiente, lo cual incrementa la rentabilidad de toda la corporación.¹¹ A continuación se analizan tres clases de competencias organizacionales generales que dan por resultado un desempeño superior: 1) capacidades empresariales, 2) capacidades de diseño organizacional y 3) capacidades estratégicas. Estas aptitudes administrativas a menudo no están presentes, porque son raras y resulta difícil desarrollarlas y ponerlas en acción.

CAPACIDADES EMPRESARIALES El ejemplo de 3M, cuyo perfil se presenta en Estrategia en acción 10.1, proporciona muchos indicios acerca de la razón por la cual las capacidades empresariales son importantes si el objetivo del proceso de diversificación es incrementar la rentabilidad. Una compañía puede generar un considerable exceso de flujo de efectivo, pero para aprovecharlo los administradores deben identificar nuevas oportunidades y utilizarlas para crear un flujo de productos nuevos y mejorados tanto en su industria como en otras. Según parece, algunas compañías son mejores que otras en estimular a sus administradores para que actúen en una forma empresarial; algunos ejemplos son 3M, Hewlett-Packard, IBM, Canon, Sony y Matsushita.¹²

Estas compañías son capaces de promover una actitud emprendedora porque tienen una cultura organizacional que estimula a los administradores para actuar en esa forma. La consecuencia es que esas empresas pueden crear nuevas unidades de negocios rentables a un ritmo mucho más acelerado que la mayoría de las otras, lo que les ayuda a promover su diversificación. Más adelante en este capítulo se resaltarán algunos de los sistemas que se requieren para generar nuevos negocios rentables, cuando se hable de las nuevas empresas internas. Por el momento, se debe observar que los sistemas de administración de una compañía empresarial deben 1) alentar a los administradores a correr riesgos, 2) proporcionarles el tiempo y los recursos para seguir adelante con nuevas ideas, 3) no sancionarlos cuando fracasa una nueva idea, pero también 4) asegurarse de que la compañía no desperdicie recursos al patrocinar demasiadas empresas arriesgadas que tienen pocas probabilidades de generar un rendimiento adecuado sobre la inversión. Obviamente, aquí se requiere un difícil acto de equilibrio organizacional porque la compañía debe, al mismo tiempo, estimular la aceptación del riesgo y limitar la cantidad de éste que se corre.

Las compañías con capacidades empresariales pueden lograr ese acto de equilibrio. La meta corporativa de 3M de generar 40% de los ingresos de productos introducidos durante los últimos cuatro años enfoca a la organización en el desarrollo de nuevos productos y negocios. La famosa regla de 15% de la compañía, que han copiado muchas otras, les proporciona a los empleados el tiempo para buscar ideas novedosas. Su compromiso de largos

años de ayudar a los clientes a resolver los problemas asegura que las ideas para nuevos negocios estén enfocadas en el cliente. Las felicitaciones de la compañía a los empleados que han creado nuevos negocios exitosos ayuda a reforzar la norma de la actitud emprendedora y arriesgada. De manera similar, hay una regla que establece que no se debe castigar un fracaso, sino que se le debe considerar como una experiencia de aprendizaje.

CAPACIDADES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL El diseño organizacional es una de las principales fuentes de capacidad empresarial y un factor que determinará si una compañía puede obtener competencias a nivel funcional, es decir, la aptitud de una compañía para crear una estructura, una cultura y sistemas de control que motiven y coordinen a los empleados. El grado de autonomía que la estructura de la organización les proporciona a los administradores para estimular el libre flujo de ideas —las normas y valores presentes en la cultura de la empresa e incluso el diseño de los edificios de sus oficinas centrales— son factores que determinan la capacidad de una compañía para cosechar las ganancias de su modelo de múltiples negocios. La estructura organizacional y los controles eficaces crean incentivos que alientan a los administradores de las unidades de negocios (divisionales) para que maximicen la eficiencia y la eficacia de sus unidades. Además, un buen diseño organizacional ayuda a eliminar la inercia que aqueja a tantas organizaciones, cuando los empleados llegan a estar tan absortos en proteger la posición competitiva de su compañía en los mercados existentes, que pierden de vista las formas nuevas o mejoradas de hacer negocios o de cambiar las fronteras de su industria.

Los tres últimos capítulos de este libro estudian a fondo estos aspectos. Para tener éxito en la diversificación, una compañía debe tener la estructura y la cultura que le permitan cambiar rápidamente la forma en que motiva y coordina sus recursos y sus capacidades. Las que parecen tener éxito en la administración de sus estructuras y sus culturas para impulsar el proceso de diversificación comparten varias características.¹³ En primer lugar, sus diferentes unidades de negocios tienden a estar ubicadas en divisiones autónomas. En segundo, tienden a ser administradas por ejecutivos de la alta gerencia en forma descentralizada. En vez de involucrarse en las operaciones cotidianas, establecen desafiantes metas financieras para cada unidad, sondean a los administradores de cada una de ellas respecto de sus estrategias para alcanzarlas, supervisan su desempeño y los hacen responsables de éste. En tercero, esos mecanismos de supervisión y de control internos están vinculados con sistemas de pago de incentivos que recompensan a los administradores de las unidades que alcanzan o superan las metas de desempeño. El logro de estos tres objetivos y la alineación de la estructura de una compañía con su estrategia son tareas complejas que nunca terminan en un entorno cambiante, y sólo los administradores de la alta gerencia con capacidades superiores de diseño organizacional lo pueden lograr.

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS SUPERIORES Para que la diversificación incremente la rentabilidad, los administradores de la alta gerencia deben poseer capacidades estratégicas superiores. De manera específica, deben poseer ciertas habilidades intangibles de gobierno para administrar las diferentes unidades de negocios en una forma que permita que cada una de ellas se desempeñe mejor de lo que lo haría si fuera una compañía independiente.¹⁴ Dicho de manera sencilla, la tarea de los administradores de la alta gerencia en una compañía diversificada es manejar a los administradores de las unidades de negocios. Esto no es algo que resulte fácil de hacer; las habilidades de gobierno son raras y valiosas. Sin embargo, algunos ejecutivos de la alta gerencia parecen haber desarrollado la capacidad de administrar los negocios y presionar a los jefes de las divisiones para que logren un desempeño superior. Algunos ejemplos son Jeffrey Immelt de General Electric, Steve Ballmer de Microsoft, Steve Jobs en Apple y Larry Ellison en Oracle.

La disposición para asumir una actitud emprendedora se encuentra a menudo en los administradores de la alta gerencia que han desarrollado aptitudes estratégicas o de gobierno superiores. Algo de igual importancia es la capacidad de reconocer las formas de mejorar el

desempeño de cada uno de los administradores, de las funciones y de las unidades de negocios. Jack Welch, por ejemplo, era un experto en el mejoramiento de las habilidades de los administradores que conformaban todo el consejo de administración de la empresa. Creó programas de desarrollo administrativo en toda la organización enfocados en la administración del cambio y puso en práctica procedimientos que permitían que los administradores de nivel medio objetaran las acciones de los dirigentes. En un nivel funcional y de negocios instituyó muchas de las técnicas que se expusieron en el capítulo 4 para promover la eficiencia y la calidad superiores, como la metodología de mejoramiento de la calidad Seis Sigma, y presionó de manera constante para asegurarse de que los administradores de las unidades de negocios utilizaran esas técnicas para mejorar la eficiencia de sus operaciones.

Una habilidad de gobierno especialmente importante en la compañía diversificada es la de diagnosticar la verdadera fuente de los problemas que se presentan en una unidad de negocios cuyo desempeño es inferior y aplicar las medidas apropiadas para resolverlos, ya sea mediante la presión sobre los administradores de la alta gerencia de la unidad para que emprendan ciertas acciones estratégicas, o bien a través de su reemplazo con individuos con más capacidad para superar las dificultades que la división enfrenta. Los administradores de la alta gerencia que poseen habilidades de gobierno tienden a ser muy competentes cuando se trata de sondear a los administradores de las diferentes divisiones para obtener información y ayudarlos a meditar a fondo sobre los problemas estratégicos.

En relación con esta capacidad, una forma importante en la cual una compañía diversificada puede incrementar su rentabilidad es la facultad de reconocer a las compañías ineficientes y mal administradas, con el fin de comprarlas y después reestructurarlas para mejorar su desempeño. La compañía adquirida no necesita estar en la misma industria que la adquirente para que la estrategia dé resultado; por consiguiente, a menudo la estrategia conduce a una diversificación. Las mejoras del desempeño de la compañía adquirida pueden provenir de varias fuentes. En primer lugar, la compañía adquirente por lo común reemplaza a los administradores de la alta gerencia de la empresa adquirida por un equipo administrativo más dinámico. En segundo, se estimula a los nuevos administradores para que vendan cualesquiera activos improductivos, como aviones para ejecutivos y oficinas corporativas, y para que reduzcan el personal. En tercero, también se les anima para que intervengan en las operaciones del negocio adquirido para buscar formas de mejorar la eficiencia de la unidad, la calidad, la actitud innovadora y la capacidad de respuesta hacia el cliente. En cuarto, para motivar al nuevo equipo administrativo y a otros empleados de la unidad adquirida para que emprendan las acciones que se acaban de mencionar, es común que se incrementen sus salarios en función de los aumentos del desempeño de la unidad adquirida. Además, la compañía adquirente suele establecer metas de desempeño para la compañía adquirida, que no se pueden cumplir sin mejorar de manera significativa la eficiencia operacional. De esta forma, los nuevos administradores de la alta gerencia estén conscientes de que si no logran mejoras del desempeño compatibles con esas metas, es probable que en el transcurso de algún tiempo sean reemplazados.

De esa manera, el sistema de recompensas y sanciones establecido por la compañía adquirente les ofrece a los nuevos administradores de la empresa adquirida incentivos poderosos para que busquen formas de mejorar el desenvolvimiento de la unidad a su cargo. En el pasado, Tyco aplicó con bastante éxito la estrategia de adquirir y reestructurar compañías con bajo nivel de desempeño; sin embargo, su nuevo CEO ya no considera que sea la estrategia adecuada para la compañía en el futuro. El motivo de esto se analiza más adelante en el presente capítulo.

Dos tipos de diversificación

En la sección anterior se mencionaron las seis formas principales en las cuales las compañías pueden utilizar la diversificación para poner en práctica sus modelos y estrategias de negocios para aumentar su rentabilidad a largo plazo. Es posible diferenciar entre dos tipos

de diversificación con base en su capacidad para obtener esos beneficios: la relacionada y la no relacionada.¹⁵

● **Diversificación relacionada**

La **diversificación relacionada** es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor de la nueva unidad de negocios y la existente. La meta es obtener los beneficios de transferir y apalancar competencias distintivas, compartir recursos y agrupar productos. El modelo de negocios múltiples detrás de la diversificación relacionada se basa en sacar ventaja de los fuertes aspectos comunes de carácter tecnológico, de fabricación, de marketing y de ventas entre las unidades de negocios nueva y existente, los cuales se pueden modificar con éxito para incrementar la ventaja competitiva de una o más compañías. La figura 10.4 proporciona algunos ejemplos de las diferentes clases de vínculos; entre más grande sea el número de éstos que se pueda formar, más elevado será el potencial para aumentar la ventaja competitiva y la rentabilidad.

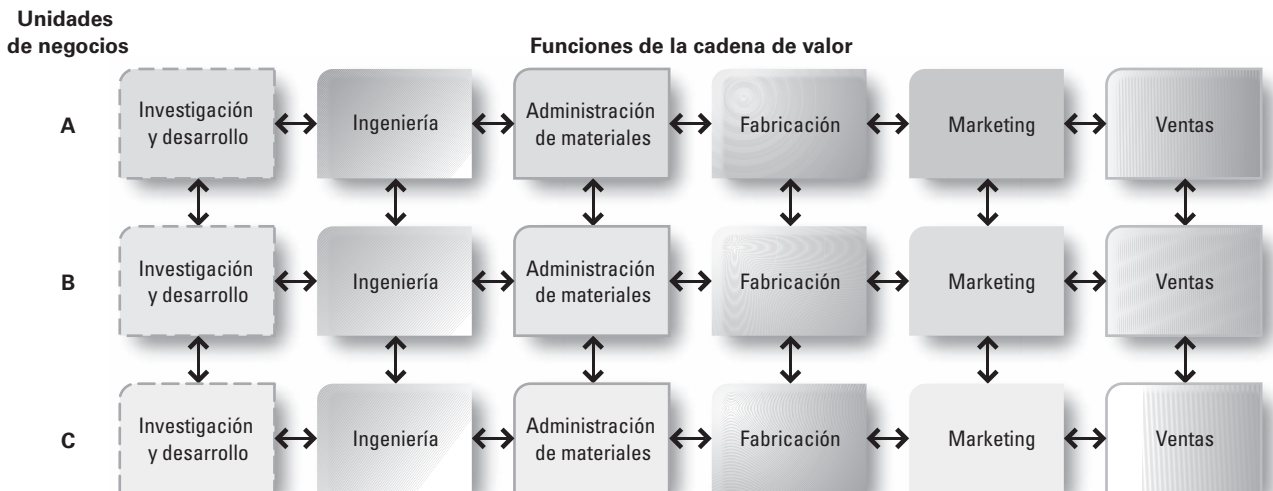
Una ventaja potencial más del proceso de diversificación relacionada es que permite a una compañía utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la unidad de negocios, por ejemplo, creando una cultura que estimule la actitud empresarial entre las unidades. Por ejemplo, 3M tiene un conjunto de tecnologías fundamentales que después se comparten entre diferentes unidades de negocios pero, como antes se dijo, 3M tiene una competencia organizacional general que le permite promover el aprendizaje entre ellas. Otro ejemplo de una diversificación relacionada se proporciona en Estrategia en acción 10.2, que estudia la reciente diversificación de Intel hacia el negocio de chips para comunicaciones y los problemas que esta decisión implica.

● **Diversificación no relacionada**

El modelo de múltiples negocios, base de la **diversificación no relacionada**, tiene por objetivo mejorar las utilidades mediante la implantación de competencias organizacionales generales en las nuevas unidades de negocios y capturar los beneficios de la competencia en múltiples puntos. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación no relacionada *no* tienen ninguna intención de transferir o apalancar las competencias entre sus diversas unidades de negocios; se enfocan en el uso de competencias administrativas de carácter general para reforzar el modelo de negocios de cada división o unidad. Tyco, que se analiza en el Caso

FIGURA 10.4

Aspectos comunes entre las cadenas de valor de tres unidades de negocios



Estrategia en acción

10.2

Diversificación relacionada en Intel

Aunque Intel ha tenido una presencia pequeña en el negocio de chips para comunicaciones desde la década de 1980, la compañía enfocó la mayor parte de su atención y de sus recursos en el floreciente negocio de fabricar microprocesadores para las computadoras personales. Según los administradores de la empresa, “alimentar al monstruo de los procesadores” era una forma de incrementar la rentabilidad, y por ello invirtieron todos sus considerables flujos de efectivo en el diseño de nuevas generaciones de microprocesadores todavía más poderosos y en la construcción de instalaciones fabriles en gran escala y muy costosas necesarias para producirlos con eficiencia. La decisión parecía lógica: Intel ocupaba la posición dominante en el mercado de microprocesadores, sus principales clientes (los fabricantes de PC como Dell) crecían a pasos agigantados y la demanda de sus microprocesadores aumentaba en forma desmesurada.

Esta estrategia de mantenerse en un solo negocio cambió durante una controvertida junta de sus ejecutivos de la alta gerencia en 1996. Los ejecutivos salieron de esa reunión con dos puntos de vista importantes. En primer lugar, la industria de las PC se aproximaría a la saturación del mercado a principios de la década de 2000. Esto significaba que el crecimiento de la demanda de microprocesadores disminuiría. Para mantener el crecimiento de sus utilidades, la empresa necesitaba encontrar un nuevo “impulsor del crecimiento”. En segundo, sus ejecutivos decidieron que, debido a la creciente utilización de internet, “las comunicaciones serían el motor de todo en el futuro, que toda la computación iba a consistir en establecer conexiones y que la conectividad debía desempeñar un papel importante y estratégico como el que había hecho el microprocesador”. Además, era obvio que la demanda de productos para la industria de las comunicaciones, como equipo para las redes de comunicaciones, que necesitaba chips específicos avanzados, se aceleraba rápidamente.

Los ejecutivos de Intel decidieron que podían incrementar su ROIC si destinaban cierta porción del flujo de efectivo para el desarrollo de nuevos chips para PC y utilizaban las competencias de Intel para generar un nuevo modelo de negocios en la creciente industria de los chips para comunicaciones. Ésta era una industria muy diferenciada: la tecnología de producción era diferente, pues los clientes y los competidores también lo eran. Sin embargo, Intel creía que, como la industria de chips para comunicaciones estaba relacionada con la industria de microprocesadores, podría obtener una ventaja competitiva si transfería su tecnología de vanguardia de microprocesadores para PC, así como sus capacidades de fabricación y marketing, a la industria de los chips para comunicaciones.

Una vez que se tomó la decisión de ingresar en esta industria a una escala significativa, Intel debía decidir cómo ejecutar mejor la estrategia. Los administradores de la compañía decidieron que la única forma en la cual podía llegar a ser lo bastante grande y con la suficiente rapidez para obtener economías de escala y establecer una ventaja competitiva sustentable en ese mercado en auge, era que la compañía adquiriera la tecnología requerida, las instalaciones fabriles y la fuerza de ventas. Después mejoraría el desempeño de los negocios adquiridos transfiriéndoles sus competencias. Por lo tanto, la empresa siguió adelante en un frenesí de adquisiciones. Entre enero de 1997 y junio de 2001, compró 18 importantes compañías que operaban en la industria de los chips para comunicaciones, por un total combinado de 8 000 millones de dólares. Como resultado, a mediados de 2001 Intel se convirtió en la cuarta compañía global más grande del mundo en la industria de chips para comunicaciones, sólo detrás de Lucent, Motorola y Texas Instruments, con ingresos de 2 500 millones de dólares. Por desgracia, Intel y estas últimas compañías resultaron muy afectadas por la repentina reducción de la demanda global de equipo de telecomunicaciones a principios de la década de 2000.

Entonces, para empeorar las cosas, el impulso de Intel hacia los chips para comunicaciones la había lanzado por el camino de diseñar chips que fueran cada vez más rápidos, porque se consideraba que la velocidad era el ingrediente vital en las comunicaciones. Sin embargo, en 2003 ya era evidente que lo que deseaban los clientes era chips que pudieran manejar un elevado ancho de banda y que al mismo tiempo pudieran procesar grandes cantidades de información. Esas dos capacidades eran necesarias para escuchar música de alta calidad, ver películas y para otras aplicaciones multimedia, como videoconferencias telefónicas. Intel carecía de un chip así, pero Advanced Micro Devices (AMD), su principal competidora, había percibido la necesidad de desarrollarlo. De pronto Intel se encontró en desventaja competitiva. En 2004 anunció sus planes para abandonar los chips de comunicaciones de alta velocidad para enfocarse en aquellos que podían soportar el ancho de banda necesario para satisfacer las complejas aplicaciones multimedia. Intel había cometido el error de no enfocarse en lo que los usuarios de PC y los proveedores de contenido digital requerían de los chips de la siguiente generación. A la compañía le preocupaba tanto la necesidad de incrementar la velocidad, que ingresó en una nueva industria suponiendo que había un aspecto común basado en esta cualidad, pero no era así. Intel se debió enfocar en las necesidades del cliente, no en sus propias competencias distintivas. A partir de entonces reconcentró su estrategia y en 2006 introdujo sus nuevos chips de doble y cuádruple núcleo, los cuales de nuevo le dieron una ventaja competitiva.^b

introdutorio, es un buen ejemplo de una compañía que en el pasado aplicó con éxito una estrategia de diversificación no relacionada, la cual creó mucho valor para sus accionistas.

Desventajas y límites de la diversificación

Como ya se ha dicho, muchas compañías, como 3M, Intel y GE han cosechado enormes ventajas porque aplicaron una estrategia de diversificación e incrementaron firmemente su rentabilidad a lo largo del tiempo. Sin embargo, muchas de las que lo intentaron han disfrutado de un éxito mucho menor y, en algunos casos, la diversificación en realidad ha disipado o reducido su rentabilidad. Como resultado, a lo largo de las últimas décadas muchas compañías, como Tyco, se han *desdiversificado* y han vendido o dividido sus unidades empresariales individuales; después cada una de ellas, dirigida por su propio equipo de administración, aplica algún tipo de estrategia de negocio único. Es obvio que deben existir desventajas importantes asociadas con la diversificación que hacen que a lo largo del tiempo sea peligroso seguir esa estrategia. Tres factores pueden hacer que la diversificación sea desventajosa: las condiciones cambiantes de la industria y específicas de la empresa, la diversificación por razones erróneas y los crecientes costos burocráticos de una diversificación extensa.

- **Condiciones cambiantes de la industria y específicas de la empresa**

La diversificación es una estrategia compleja y difícil de seguir, por lo cual los administradores de la alta gerencia deben poseer la capacidad empresarial para percibir nuevas oportunidades rentables así como la habilidad para poner en práctica las estrategias necesarias para que la diversificación dé buenos resultados. Sin embargo, a lo largo del tiempo el equipo administrativo principal de una compañía cambia, en ocasiones los ejecutivos más capaces se unen a otras empresas y ocupan el puesto de CEO, y en otras los CEO exitosos deciden jubilarse o dar un paso atrás. Cuando salen, esos administradores a menudo se llevan consigo su visión y sus sucesores pueden carecer de las capacidades o del compromiso necesarios para implantar y administrar con éxito la diversificación. Por consiguiente, el modelo de múltiples negocios pierde su capacidad de crear valor y, como se analiza a continuación, la estructura de costos de la compañía diversificada a menudo empieza a “inflarse” y a devorar las ganancias que produce la estrategia.

Además, a lo largo del tiempo, el entorno puede cambiar rápidamente y en formas impredecibles. Antes se habló de la forma en la cual las fronteras borrosas de la industria pueden destruir la fuente de la ventaja competitiva de una compañía. Si esto sucede en su negocio básico, entonces es evidente que desaparecerán los beneficios de la transferencia o el apalancamiento de las competencias distintivas y que la compañía se verá abrumada con una colección de negocios, todos con mal desempeño en sus respectivas industrias. Por ejemplo, cuando cambió la industria de las computadoras, y las PC y los servidores se convirtieron en el producto dominante, IBM conservó operaciones no rentables en las industrias de los equipos y programas de cómputo para unidades centrales, lo que casi la llevó a la quiebra. De manera que un problema importante de la diversificación es que resulta difícil predecir el futuro éxito de esta estrategia; por consiguiente, si una compañía quiere obtener utilidades de la diversificación a lo largo del tiempo, los administradores deben estar tan dispuestos a desprenderse de los negocios como lo están para adquirirlos. Por desgracia, la investigación sugiere que los administradores no se comportan de esa manera.

- **La diversificación por motivos erróneos**

Como se ha dicho, si una compañía intenta diversificarse, sus administradores deben tener una visión clara sobre cómo su ingreso en nuevas industrias les permitirá crear más valor. Sin embargo, a lo largo del tiempo, a medida que la rentabilidad de la diversificación disminuye por las razones mencionadas, los administradores, en vez de deshacerse de sus negocios, a menudo recurren a justificaciones falsas o erróneas para mantenerlos e incluso hacerlos crecer. Hay muchos ejemplos históricos famosos de esta conducta.

Por ejemplo, una justificación de la diversificación que antes se utilizaba mucho es que sirve para obtener los beneficios de agrupar o reducir los riesgos. Muchos CEO argumen-

taban que la diversificación, en particular la no relacionada, hacia industrias con diferentes ciclos de negocios (sus ingresos aumentan y disminuyen en diferentes periodos), les permitiría crear a lo largo del tiempo un flujo de ingresos más estable en toda la organización, lo que evitaría los bruscos ascensos y caídas que pueden hacer que el valor de las acciones de una compañía sea volátil e impredecible. Un ejemplo de esta agrupación de riesgos es la diversificación de U.S. Steel hacia la industria del petróleo y el gas, en un intento para compensar los efectos adversos de las bajas cíclicas en la industria del acero. Según los defensores de la agrupación de riesgos, un flujo de ingresos más estable reduce el peligro de una quiebra y beneficia a los accionistas de la compañía.

Este sencillo argumento ignora dos hechos: en primer lugar, los accionistas pueden eliminar fácilmente los riesgos inherentes a la tenencia de una acción individual mediante la diversificación de sus carteras de inversiones a un costo mucho más bajo que el que debe pagar la compañía. Además, lejos de beneficiar a los accionistas, los intentos de agrupar riesgos por medio de la diversificación representan una utilización improductiva de los recursos; es preferible entregar las utilidades a los accionistas en forma de mayores dividendos. En segundo lugar, la investigación de este tema sugiere que la diversificación corporativa no es una forma eficaz de agrupar riesgos, porque los ciclos de negocios de diferentes compañías son *inherentemente difíciles de predecir* y una compañía diversificada podría encontrar que una caída económica general afecta simultáneamente a todas sus industrias. Si eso sucede, la rentabilidad de la compañía se desplomará.¹⁶

Otra justificación errónea para diversificarse es que cuando el negocio básico enfrenta problemas, las nuevas industrias lo rescatarán. Un ejemplo de una compañía que cometió ese error es Kodak. En la década de 1980 el creciente aumento de competidores de costo más bajo, como Fuji, combinada con los inicios de la revolución digital, llevó a sus ingresos y utilidades a un descenso inicial, desde el cual comenzaron a bajar aún más. Sus administradores debieron hacer todo lo posible para adelgazar su estructura de costos; en vez de ello, tomaron su todavía considerable flujo de efectivo y gastaron cientos de millones de dólares para ingresar en nuevas industrias, como el cuidado de la salud, la biotecnología y las herramientas de cómputo, en un desesperado intento de encontrar formas de incrementar la rentabilidad.

Eso fue un desastre, porque cada industria en la que ingresaba Kodak estaba poblada por compañías poderosas como 3M, Canon y Xerox, y sus administradores corporativos carecían de cualesquiera competencias generales para proporcionarles a las nuevas unidades de negocios una ventaja competitiva. Asimismo, mientras mayor era el número de industrias a las que ingresaban, mayor era la gama de amenazas que encontraban y más tiempo debían dedicar a enfrentarlas. Como resultado, dedicaban menos tiempo a mejorar el desempeño de su negocio básico de películas, que seguía en declive. En realidad, la diversificación de Kodak sólo tenía por meta el crecimiento, pero *el crecimiento no crea valor*, sólo es el producto secundario, no el objetivo, de una estrategia de diversificación. Sin embargo, cuando están desesperadas, las compañías se diversifican sólo por razones de crecimiento, más que para lograr una ventaja estratégica bien pensada.

Un gran número de estudios académicos sugiere que la diversificación extensa tiende a reducir, más que a incrementar, la rentabilidad de una compañía.¹⁷ Por ejemplo, en un estudio que consideraba la diversificación de 33 corporaciones estadounidenses importantes a lo largo de 35 años, Michael Porter observó que los resultados de la diversificación corporativa han sido deficientes.¹⁸ Este investigador descubrió que la mayoría de las compañías se habían desprendido de muchas adquisiciones diversificadas y que habían conservado pocas. Porter y otros han llegado a la conclusión de que las estrategias de diversificación corporativa que siguen muchas compañías pueden disipar el valor, en vez de crearlo.¹⁹

● **Costos burocráticos de la diversificación**

Una compañía se diversifica para incrementar su rentabilidad debido a una mayor diferenciación del producto o a una estructura de costos más reducida, pero para lograrlo debe invertir valiosos recursos. Una de las razones por las cuales la diversificación a menudo no

incrementa la rentabilidad es que con demasiada frecuencia los *costos burocráticos* de ella superan al valor creado por la estrategia. Como se mencionó en el capítulo anterior, los **costos burocráticos** están asociados con la resolución de las dificultades de operación, surgen entre las unidades de negocios de una compañía y entre éstas y la matriz corporativa a medida que esta última trata de obtener los beneficios de transferir, compartir y apalancar las competencias. También incluyen los costos de utilizar las competencias organizacionales generales para resolver las ineficacias administrativas y funcionales. El nivel de los costos burocráticos de una organización diversificada es una función de dos factores: 1) el número de unidades de negocios en la cartera de la organización y 2) el grado hasta el cual se requiere coordinación entre las diferentes unidades de negocios para obtener los beneficios que ofrece la diversificación.

NÚMERO DE NEGOCIOS Mientras mayor es el número de unidades de negocios que integran la cartera de una compañía, más difícil es que los administradores corporativos conozcan toda la información acerca de las complejidades de cada una de ellas. Los administradores simplemente no disponen de tiempo para evaluar el modelo de negocios de cada unidad. El problema empezó a ocurrir en GE en la década de 1970, cuando el CEO Reg Jones, hambriento de crecimiento, adquirió muchos nuevos negocios. Como comentó Jones:

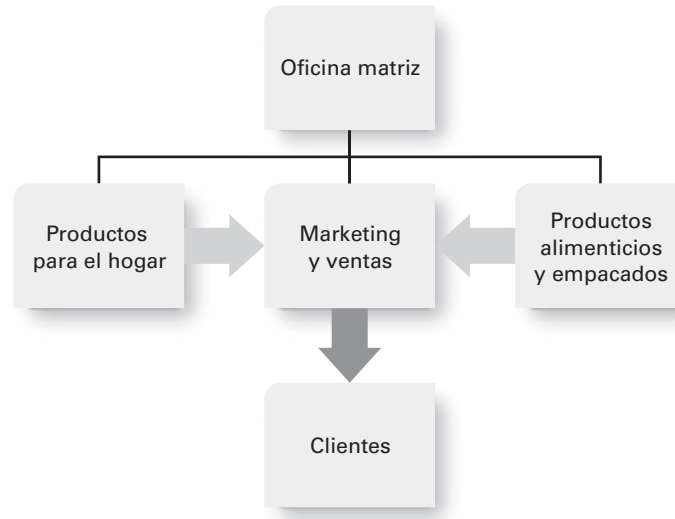
Traté de revisar cada plan [de cada unidad de negocios] con más detalle. Ese esfuerzo requirió un sinnúmero de horas y significó una tremenda carga para mi oficina. Después de algún tiempo empecé a comprender que no importaba qué tan arduamente trabajáramos, no podríamos lograr comprender a fondo todos los planes de las 40 y tantas unidades de negocios.²⁰

La incapacidad de los administradores de la alta gerencia de las compañías muy diversificadas para mantener un modelo de múltiples negocios superior los puede conducir a la larga a basar importantes decisiones de asignación de recursos sólo en un análisis superficial de la posición competitiva de cada unidad de negocios. De esta manera, por ejemplo, una división prometedora puede estar muy necesitada de fondos de inversión, mientras otras reciben mucho más efectivo del que pueden invertir en forma rentable en sus operaciones. Además, debido a la distancia que los separa de las operaciones cotidianas de las unidades de negocios, se pueden encontrar con que los administradores de éstas tratan de ocultar la información sobre el mal desempeño para salvar sus trabajos. Por ejemplo, los administradores podrían culpar del mal desempeño a las condiciones competitivas difíciles, a pesar de que son el resultado de su incapacidad para desarrollar un modelo de negocios exitoso. Pero cuando ineficacias como la asignación deficiente de capital y la falla de los ejecutivos corporativos para estimular y recompensar con éxito la conducta dinámica de los administradores de negocios en la búsqueda de utilidades se convierte en cosa de todos los días, el tiempo y el esfuerzo que los administradores de la alta gerencia deben dedicar a resolver tales problemas anula el valor creado por la diversificación.

COORDINACIÓN ENTRE LOS NEGOCIOS La coordinación que se requiere para obtener utilidades de una estrategia de diversificación basada en transferir, compartir y apalancar competencias es una fuente importante de costos burocráticos. Los mecanismos burocráticos necesarios para supervisar y administrar la coordinación entre unidades, como los equipos y comités administrativos compartidos entre las unidades de negocios, son una fuente de dichos costos. Una segunda fuente son los costos asociados con la medición exacta del desempeño y, por consiguiente, de la contribución a las utilidades de una unidad de negocios que transfiere o comparte recursos con otra. Considere una compañía que tiene dos divisiones, una que fabrica productos para el hogar (como jabón líquido y detergente para lavadoras) y otra que elabora productos alimenticios empacados. Los productos de ambas unidades se venden en supermercados. Para reducir los costos de creación de valor, la compañía matriz decide agrupar las funciones de marketing y ventas de cada unidad de negocios mediante el uso de una estructura organizacio-

FIGURA 10.5

Coordinación entre unidades de negocios relacionadas



nal similar a la que se ilustra en la figura 10.5. La compañía está organizada en tres divisiones: una de productos para el hogar, otra de productos alimenticios y otra de marketing.

Aun cuando ese arreglo puede generar considerables ahorros, también puede dar origen a problemas de control significativos y por consiguiente a costos burocráticos. Por ejemplo, si el desempeño del negocio de productos para el hogar empieza a declinar, puede ser difícil decidir a quién responsabilizar, a los administradores de la división de productos para el hogar o a los de la división de marketing. En realidad, cada uno de ellos puede culpar al otro por el mal desempeño. Aun cuando estas clases de problemas se pueden resolver si la administración corporativa hace una auditoría a fondo de ambas divisiones, una vez más, los costos burocráticos (el tiempo y el esfuerzo de los administradores) involucrados en hacerlo pueden anular cualquier valor que haya generado la diversificación.

En resumen, la diversificación es la estrategia más compleja y difícil que puede seguir una compañía. Las condiciones cambiantes tanto en el entorno externo como en el interior de una compañía pueden reducir las ventajas de la creación de valor que se obtienen por aplicar la diversificación, ya sea porque le quitan a las unidades de negocios su ventaja competitiva o porque incrementan los costos burocráticos asociados. Por lo tanto, la existencia de estos costos le impone un límite a la cantidad de diversificación que se puede buscar con rentabilidad. Tiene sentido que una compañía se diversifique siempre y cuando el valor creado por esa estrategia supere los costos burocráticos asociados con la expansión de las fronteras de la organización para incorporar actividades de negocios adicionales.

Elección de una estrategia

- **Diversificación relacionada *versus* no relacionada**

Debido a que la diversificación relacionada implica compartir más las competencias, se podría decir que incrementa la rentabilidad en más formas que la no relacionada y que, por lo tanto, es la mejor estrategia de diversificación. Sin embargo, algunas compañías pueden crear igual o más valor mediante la no relacionada, de manera que ese enfoque también debe tener algunos beneficios sustanciales. A una compañía no relacionada *no* le es imprescindible lograr la coordinación entre las unidades de negocios, de manera que sólo debe afrontar los costos burocráticos que origina el número de negocios en su cartera. En contraste, una compañía relacionada debe lograr una coordinación *entre* las unidades de negocios si quiere obtener las ganancias que provienen de utilizar sus competencias distintivas. En consecuencia, debe afrontar los costos burocráticos que originan *tanto* el número de unidades de negocios en su cartera, *como* la coordinación entre ellas. De manera que,

aun cuando es cierto que las compañías diversificadas relacionadas pueden crear más valor que las no relacionadas, también deben afrontar costos burocráticos más elevados con el fin de lograr sus objetivos. Los costos mayores pueden anular los beneficios, lo que hace que la estrategia no sea más rentable que la de diversificación no relacionada.

¿Cómo escoge entonces una compañía entre una u otra estrategia? La elección depende de la comparación de los beneficios de cada una con los costos burocráticos de su aplicación. A las compañías les conviene una diversificación relacionada cuando 1) sus competencias se pueden aplicar en un mayor número de industrias y 2) tienen capacidades estratégicas superiores que les permiten mantener los costos burocráticos totalmente bajo control, tal vez mediante el fomento de una actitud empresarial o el desarrollo de una cultura organizacional de creación de valor. Si se utiliza la misma lógica, les conviene aplicar una estrategia de diversificación no relacionada cuando 1) las competencias funcionales de cada unidad de negocios tienen pocas aplicaciones útiles en otras industrias, pero los administradores de la alta gerencia de la organización tienen capacidad para incrementar la rentabilidad de negocios mal administrados y 2) los administradores de la compañía tienen capacidades de diseño organizacional que les permiten desarrollar competencias distintivas y mantener bajo control los costos burocráticos, e incluso reducirlos.

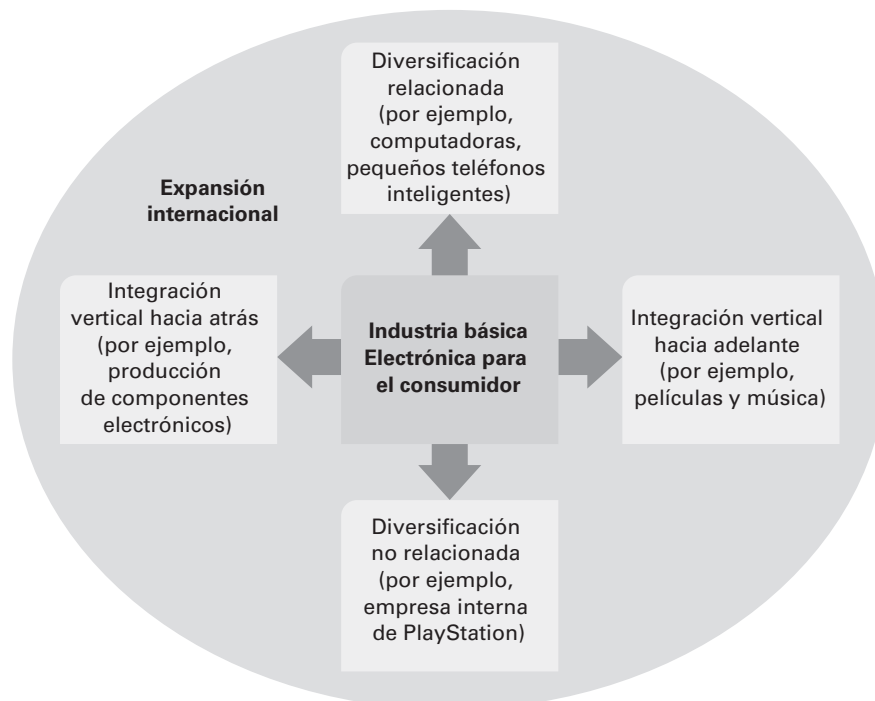
- **La red de una estrategia corporativa**

Por último, es importante observar que, a pesar de que algunas compañías pueden elegir estrategias de diversificación relacionada o no relacionada, no hay nada que les impida seguir las dos al mismo tiempo, *así como todas las demás estrategias corporativas analizadas*. El propósito de la estrategia corporativa es incrementar la rentabilidad a largo plazo. Una compañía debe seguir cualquiera y todas las estrategias siempre y cuando sus administradores hayan sopesado sus ventajas y desventajas y hayan llegado a un modelo de múltiples negocios que las justifique. La figura 10.6 muestra la forma en la cual Sony ha ingresado a industrias que la han obligado a aplicar varias estrategias.

En primer lugar, el negocio básico de Sony es el de productos electrónicos para el consumidor, en el cual la empresa es muy conocida por sus competencias distintivas genéricas

FIGURA 10.6

Red de la estrategia corporativa de Sony



de innovación y marketing (tiene una de las marcas registradas más conocidas del mundo). Para proteger la calidad de sus productos electrónicos, Sony fabrica un elevado porcentaje de los componentes de sus aparatos de televisión, reproductores de DVD, etc., y en este sentido ha seguido una estrategia de integración vertical hacia atrás. Sin embargo, también sigue la integración vertical hacia adelante: después de haber adquirido Columbia Pictures y MGM en 2004, opera en la industria cinematográfica y ha abierto varias tiendas Sony en exclusivos centros comerciales. La empresa también compartió y apalancó sus competencias distintivas mediante el desarrollo de sus propias unidades de negocios que operan en las industrias de las computadoras y los teléfonos inteligentes, una estrategia de diversificación relacionada. Por último, como lo indica su ingreso a la industria de videojuegos para el hogar y el desarrollo de PlayStation para competir con Nintendo, también sigue una estrategia de diversificación no relacionada. Hoy esta división contribuye más a las utilidades totales de Sony que su negocio básico de electrónica.

Aun cuando en el pasado Sony tuvo un enorme éxito con la aplicación de todas estas estrategias, durante los últimos años su rentabilidad ha disminuido. Los analistas afirman que su modelo de múltiples negocios que la condujo a una extensa diversificación y a un enfoque en productos innovadores de elevada calidad, también provocó que descuidara su estructura de costos. Asimismo, afirman que su estrategia de darle mayor autonomía a cada unidad de negocios, ha permitido que cada una de ellas trate de lograr sus propias metas a costo del “modelo de múltiples negocios” de la compañía. El incremento de los costos burocráticos de Sony ha reducido su rentabilidad y retrasado la innovación, lo que ha permitido que competidores como Samsung la alcancen e incluso la superen en áreas como teléfonos celulares y pantallas planas. Sony ha respondido a estos problemas: ha tomado medidas importantes para reducir los costos burocráticos, ha apresurado la innovación y ha adelgazado su estructura de costos, incluyendo la salida de industrias como los asistentes personales digitales y las grabadoras de cintas de video. Los próximos años mostrarán si la compañía ha sido capaz de implantar mejor sus estrategias corporativas para incrementar su rentabilidad.

Ingreso en industrias nuevas: nuevas empresas internas

Después de hablar de todas las estrategias corporativas que los administradores pueden utilizar para formular el modelo de múltiples negocios, ahora se examinan las tres estrategias principales que se utilizan para ponerlo en práctica: nuevas empresas internas, adquisiciones y empresas colectivas. En esta sección se ven las ventajas y desventajas de utilizar nuevas empresas internas. En las siguientes secciones se tratarán las adquisiciones y las empresas colectivas.

- **Atractivos de las nuevas empresas internas**

Por lo general, las nuevas empresas internas se utilizan para poner en práctica estrategias corporativas cuando una compañía posee una o más competencias genéricas distintivas en su modelo de negocios básico que se pueden apalancar o recombinar para ingresar en una nueva industria. La creación de **nuevas empresas internas** es el proceso de transferir recursos y crear una nueva división o unidad empresarial en una industria nueva. Como regla, las compañías cuyo modelo de negocios se basa en utilizar su tecnología para innovar y lanzar nuevas clases de productos en mercados o industrias relacionadas tienden a favorecer la nueva empresa como la principal estrategia de ingreso. Por consiguiente, las compañías basadas en la tecnología que tratan de lograr una diversificación relacionada —como DuPont, que ha creado nuevos mercados con productos como celofán, nylon, Freón y Teflón—, tienden a utilizar las nuevas empresas internas. 3M tiene el don casi legendario de crear nuevos productos a partir de ideas generadas internamente, lo cual le permite dominar nuevos mercados (vea Estrategia en acción 10.1). De manera similar, Hewlett-Packard se movió hacia las computadoras y los periféricos por medio de nuevas empresas internas.

Una compañía puede seguir una estrategia de empresa interna cuando ingresa a un sector recién surgido o embrionario en el cual ninguna compañía ha desarrollado todavía

las competencias o el modelo de negocios que le pueda dar una posición dominante en él. Éste fue el caso de Monsanto en 1979, cuando contempló la posibilidad de incursionar en el terreno de la biotecnología para producir semillas resistentes a los herbicidas y a los pesticidas. El terreno de la biotecnología era joven en esa época y no había compañías enfocadas en aplicar la biotecnología a productos agrícolas. Monsanto estableció una nueva división interna con el fin de desarrollar las competencias que se requerían para entrar y establecer una poderosa posición competitiva en esa nueva industria naciente.

● Escollos de las nuevas empresas

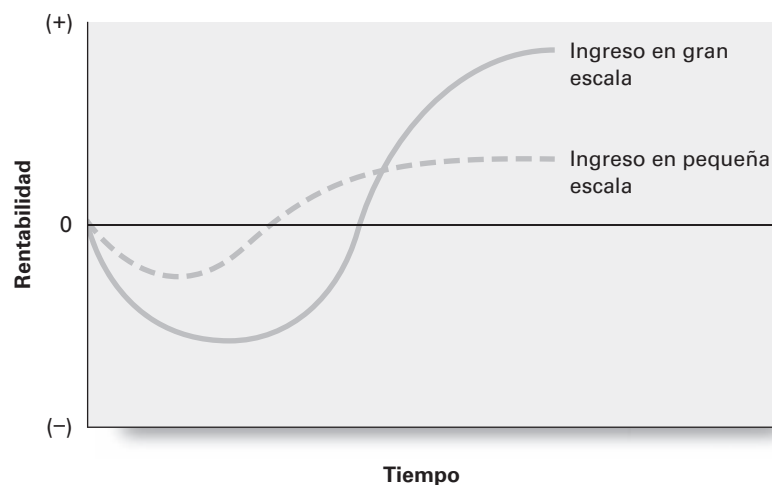
A pesar de la popularidad de la estrategia de las nuevas empresas internas, conllevan un elevado nivel de riesgo de fracaso. La investigación sugiere que entre 33 y 60% de todos los nuevos productos que llegan al mercado no generan un rendimiento económico adecuado,²¹ y que la mayoría de ellos fueron elaborados por nuevas empresas internas. A menudo se exponen tres razones para explicar el índice de fracaso relativamente elevado de las nuevas empresas internas: 1) el ingreso al mercado en una escala demasiado pequeña, 2) deficiente comercialización del producto de la nueva empresa y 3) una administración corporativa fallida de la división de la nueva empresa.²²

ESCALA DE INGRESO La investigación sugiere que, a menudo, el ingreso en gran escala en una nueva industria es una condición previa crítica para el éxito de una nueva empresa porque requiere de una considerable inversión de capital a corto plazo para desarrollar el producto y, por consiguiente, existe la posibilidad de tener pérdidas considerables. Pero a largo plazo, que puede ser de cinco a 12 años, según la industria, esa considerable inversión genera rendimientos mucho mayores que si la compañía opta por ingresar en pequeña escala y limita su inversión para reducir sus pérdidas potenciales.²³ Los participantes en gran escala logran más rápidas economías de escala, crean lealtad a la marca y ganan acceso a los canales de distribución, todo lo cual incrementa la probabilidad de éxito de una nueva empresa. En contraste, los que tratan de ingresar en pequeña escala se pueden encontrar en desventaja debido a los elevados costos, a la ausencia de economías de escala y a la falta de presencia en el mercado, factores que limitan su capacidad para crear lealtad a la marca y tener acceso a los canales de distribución. Los efectos de escala son particularmente significativos cuando una compañía trata de incorporarse a una industria establecida en la cual las empresas rivales poseen economías de escala, lealtad a la marca y acceso a los canales de distribución. En conclusión, el nuevo participante debe hacer una considerable inversión para tener éxito.

La figura 10.7 representa la relación entre la escala de ingreso y la rentabilidad a lo largo del tiempo de empresas exitosas en pequeña y gran escala. La figura muestra que el ingreso en pequeña escala está asociado con pérdidas iniciales más bajas, pero que a largo plazo el ingreso en gran escala genera mayores rendimientos. Sin embargo, debido a los costos que

FIGURA 10.7

Escala de ingresos versus rentabilidad para empresas colectivas en escala pequeña y grande



implica el ingreso en gran escala y a las considerables pérdidas potenciales si la empresa fracasa, muchas compañías cometen el error de elegir una estrategia de ingreso en pequeña escala, lo que a menudo significa que no logran desarrollar la participación de mercado necesaria para lograr éxito a largo plazo.

COMERCIALIZACIÓN Muchas nuevas empresas internas son impulsadas por el empleo de una tecnología nueva o superior para fabricar mejores productos, pero para tener éxito desde el punto de vista comercial, los productos se deben desarrollar con base en los requerimientos del cliente. Muchas nuevas empresas internas fracasan cuando pasan por alto las necesidades de los clientes de un mercado y en vez de eso se dejan cegar por las posibilidades tecnológicas de un nuevo producto.²⁴ Una nueva empresa puede fracasar si pretende vender un producto tecnológico para el cual no hay demanda, o fallar en la comercialización o en el posicionamiento del producto en el mercado.

Por ejemplo, considere la computadora de escritorio que vendía NeXT, la compañía fundada por Steven Jobs, el fundador de Apple. El sistema NeXT no logró obtener una participación de mercado porque la computadora incorporaba una variedad de costosas tecnologías que los consumidores simplemente no querían, tales como unidades de disco ópticas y sonido de alta fidelidad. Las unidades de disco ópticas, en particular, desanimaban a los clientes porque hacían difícil el cambio del trabajo de una PC con un disco blando a una máquina NeXT con una unidad óptica. En otras palabras, la empresa fracasó porque su fundador estaba tan deslumbrado por la tecnología de vanguardia que pasó por alto las necesidades del cliente. Sin embargo, se redimió cuando comercializó con éxito la iPod, de Apple, que domina el mercado de reproductoras MP3 en la actualidad.

IMPLANTACIÓN DEFICIENTE La administración del proceso de consolidación de nuevas empresas plantea difíciles problemas de organización.²⁵ Por ejemplo, un error común que cometen muchas compañías es tratar de incrementar sus probabilidades de fabricar un producto exitoso con el establecimiento de muchos proyectos de nuevas empresas internas al mismo tiempo. Este “enfoque de escopeta” de repartir los riesgos entre los proyectos le impone mayores presiones al flujo de efectivo de la compañía y puede dar por resultado que las mejores empresas se vean privadas del efectivo que necesitan para tener éxito.²⁶ Otro error común es el fracaso de los administradores corporativos para desarrollar con atención desde el principio todos los aspectos del modelo de negocios que serán necesarios para que la nueva empresa proyectada tenga éxito e incluir científicos en el proceso de desarrollo del modelo. El hecho de recurrir a un equipo de científicos investigadores y darles los recursos que necesitan para trabajar en su campo favorito puede producir resultados novedosos, pero con muy poco valor estratégico o comercial. Los administradores deben aclarar cómo y por qué el proyecto permitirá elaborar un producto que tenga una ventaja competitiva y establecer objetivos estratégicos y un cronograma para administrar la empresa hasta que el producto llegue al mercado. La falla en prever el tiempo y los costos involucrados en el proceso de la nueva empresa es un error adicional. Muchas compañías tienen expectativas nada realistas en lo concerniente al marco de tiempo, pues esperan que las utilidades fluyan con rapidez. La investigación sugiere que algunas compañías operan con la filosofía de acabar con los nuevos negocios si no producen utilidades para finales del tercer año, lo que obviamente es un punto de vista irreal, porque se puede requerir de cinco a 12 años antes de que la empresa genere utilidades considerables.

- **Pautas para el éxito de una nueva empresa interna**

Para evitar los escollos mencionados una compañía debe adoptar un enfoque estructurado y bien pensado para administrar una nueva empresa interna. Las nuevas empresas se inician con la investigación y el desarrollo (IyD), es decir, la *investigación exploratoria* para acelerar la ciencia y la tecnología básicas, y la *investigación de desarrollo* para encontrar y perfeccionar las aplicaciones comerciales de una tecnología. Las compañías con buenos antecedentes de creación de nuevas empresas internas sobresalen en ambas clases de investigación y desarrollo: ayudan a avanzar la ciencia básica y después encuentran aplicaciones comerciales para ella.²⁷ Para hacer avanzar la ciencia básica, es importante que las compañías 1) tengan

poderosos vínculos con las universidades, en donde se descubre gran parte del conocimiento científico que es la base de las nuevas tecnologías y 2) se aseguren de que los considerables fondos que se destinan a la investigación estén controlados por científicos que puedan elaborar proyectos “prometedores” que en última instancia generen tecnologías y productos inesperados y comercialmente valiosos. Por ejemplo, 3M tiene estrechos vínculos con varias universidades, entre ellas la Universidad de Minnesota, en las cuales patrocina investigaciones básicas. Y, como ya se mencionó, los investigadores de 3M dedican 15% de su tiempo a proyectos de su propia elección, muchos de los cuales son de investigación básica.

Sin embargo, si la actividad de investigación básica es todo lo que hace bien una compañía, es muy probable que genere muy pocas empresas comerciales exitosas. Para traducir una buena ciencia en buenos productos, es importante que una considerable proporción de los fondos de investigación y desarrollo se dirijan hacia las empresas comerciales. Las compañías pueden emprender varias acciones para asegurarse de hacerlo de manera exitosa. En primer lugar, muchas de ellas depositan gran parte de los fondos para investigación en manos de los administradores de las unidades de negocios, los cuales son responsables de limitar y después seleccionar el pequeño número de proyectos de investigación que creen que tienen más posibilidades de producir la utilidad comercial significativa. En segundo lugar, para lograr una utilización eficaz de sus capacidades de investigación y desarrollo, los administradores de la alta gerencia de la organización deben explicar continuamente con toda claridad los objetivos estratégicos en su modelo de negocios y después comunicárselos con claridad a los científicos e ingenieros. La investigación debe buscar metas estratégicas.²⁸ Por ejemplo, uno de los proyectos de investigación más grandes de Microsoft ha sido el programa de reconocimiento de voz, porque un objetivo fundamental de la compañía es hacer computadoras fáciles de usar. Los investigadores razonan que si las computadoras pueden comprender el lenguaje hablado, los comandos se pueden alimentar por medio de la voz y no mediante un teclado, lo que facilitaría su empleo y reforzaría la plataforma Windows.

La compañía también debe fomentar el surgimiento de estrechos vínculos entre IyD y marketing para incrementar la probabilidad de éxito comercial de un producto nuevo, ya que ésta es la mejor forma de asegurarse de que los proyectos de investigación se enfoquen en las necesidades del mercado. Además, la compañía también debe fomentar estrechos vínculos entre IyD y fabricación con el fin de asegurarse de que se posee la capacidad para elaborar el nuevo producto propuesto. Muchas compañías integran con éxito las actividades de diferentes funciones mediante la creación de equipos interfuncionales de proyectos cuyo fin es supervisar el desarrollo de nuevos productos, desde su inicio hasta su introducción en el mercado. Este enfoque puede reducir mucho el tiempo que se emplea en el proceso. Por ejemplo, mientras investigación y desarrollo trabaja en el diseño, fabricación puede preparar las instalaciones y desarrollar una campaña para mostrarles a los clientes lo mucho que beneficiará a todos el nuevo producto.

Por último, debido a que el ingreso en gran escala a menudo genera mayores utilidades a largo plazo, una compañía puede promover el éxito de una nueva empresa interna “pensando en grande”. Con la suficiente anticipación debe construir instalaciones fabriles eficientes en relación con la escala y establecer un amplio programa de marketing para desarrollar una campaña que cree rápidamente una presencia en el mercado y lealtad a la marca. Los administradores corporativos no deben dejar sentir pánico; deben aceptar que habrá pérdidas iniciales y que, en la medida en que se incremente su participación de mercado, el producto tendrá éxito a la larga.

Ingreso a nuevas industrias: adquisiciones

En el capítulo 9 se explicó que las adquisiciones son el principal vehículo que utilizan las compañías para poner en práctica las estrategias de integración horizontal y vertical y la

diversificación. En el Caso introductorio se vio la forma en que Tyco adquirió nuevos negocios rentables para implantar una diversificación no relacionada; sin embargo, hoy está eliminándola, de manera que es necesario comprender los beneficios y los riesgos asociados con el uso de las adquisiciones para poner en práctica una estrategia corporativa.

- **Los atractivos de las adquisiciones**

Las adquisiciones se utilizan para conseguir la integración vertical o la diversificación cuando la compañía carece de competencias distintivas para competir en una industria y, por consiguiente, emplea su capital para adquirir una compañía establecida que sí las posea. Es más probable que una compañía utilice esta vía cuando necesita moverse con rapidez para establecer su presencia en un sector. El ingreso a una nueva industria por medio de una empresa interna es un proceso relativamente lento; la adquisición es una forma mucho más rápida para que una compañía establezca una presencia significativa en el mercado. Una empresa puede adquirir una compañía dominante en cuestión de meses, en vez de pasar años sumida en el desarrollo de una posición de liderazgo en el mercado por medio de una empresa interna. De manera que, cuando la rapidez es importante, el modo de ingreso favorito es la adquisición. Intel, por ejemplo, la utilizó para desarrollar su negocio de chips para comunicaciones porque percibía que el mercado se desarrollaba con mucha rapidez y que le llevaría demasiado tiempo desarrollar de manera interna las competencias requeridas (vea Estrategia en acción 10.2).

Además, a menudo se percibe que las adquisiciones son un poco menos arriesgadas que las nuevas empresas internas, principalmente porque implican un menor grado de incertidumbre comercial. Debido a los riesgos asociados con una nueva empresa interna, es difícil predecir su rentabilidad y sus flujos de efectivo en el futuro. En contraste, cuando una compañía hace una adquisición, adquiere una compañía con una buena reputación cuya participación de mercado y rentabilidad se evalúan fácilmente.

Por último, las adquisiciones son una forma atractiva de irrumpir en una industria que está protegida por elevadas barreras contra el ingreso. Recuerde del capítulo 2 que las barreras contra el ingreso surgen de factores asociados con la diferenciación del producto (lealtad a la marca), las ventajas de costo absolutas y las economías de escala. Cuando esas barreras son considerables, una compañía pueden encontrar que les resulta muy difícil entrar por medio de una nueva empresa interna porque debe construir instalaciones fabriles en gran escala e invertir en una campaña publicitaria masiva para establecer la lealtad a la marca, metas difíciles que requieren un considerable gasto de capital. En contraste, si adquiere una compañía establecida en la industria, puede evitar la mayoría de las barreras contra el ingreso porque ha adquirido una líder del mercado que ya goza de considerables economías de escala y lealtad a la marca. En general, mientras más grandes son las barreras contra el ingreso, más probabilidades hay de que las adquisiciones sean el modo de ingreso preferido.

- **Escollos de las adquisiciones**

Por estas razones, desde hace largo tiempo las adquisiciones han sido un vehículo popular para implantar estrategias corporativas. Sin embargo, a pesar de su notoriedad, hay una amplia evidencia de que muchas de ellas no añaden valor a la compañía adquirente y que, de hecho, a menudo acaban por disipar el valor. Por ejemplo, un estudio de KPMG, una compañía de consulta sobre contaduría y administración, analizó 700 adquisiciones y encontró que aun cuando alrededor de 30% de ellas realmente crearon valor para la compañía adquirente, 31% lo destruyó y el resto tuvo muy poco efecto.²⁹ Abundante evidencia derivada de la investigación académica sugiere que muchas adquisiciones no logran los beneficios previstos.³⁰ En un estudio importante del desempeño posterior a la adquisición de compañías adquiridas, David Ravenscraft y Mike Scherer concluyeron que la rentabilidad y las participaciones de mercado de las compañías adquiridas a menudo se reducían después de la operación de compra.³¹ Esta evidencia sugiere que muchas adquisiciones destruyen el valor en vez de crearlo.

Las adquisiciones dejan de crear valor por cuatro razones: 1) las empresas suelen experimentar dificultades al tratar de integrar diferentes estructuras y culturas organizacionales, 2) con frecuencia se sobrestiman los beneficios económicos potenciales de una adquisición, 3) los precios de venta tienden a ser muy elevados y 4) a menudo las empresas no seleccionan en forma adecuada sus objetivos de adquisición.

INTEGRACIÓN DE LA COMPAÑÍA ADQUIRIDA Una vez que se ha formalizado la operación, la organización adquirente debe integrar a la compañía adquirida y combinarla con su propia estructura y cultura organizacionales. La integración implica adoptar sistemas de control administrativo y financiero comunes, unir las operaciones de la compañía adquirida y de la adquirente, establecer mecanismos burocráticos para compartir la información y el personal y crear una cultura común. La experiencia ha demostrado que pueden ocurrir muchos problemas a medida que las compañías tratan de integrar sus actividades.

Después de ser adquiridas, muchas compañías experimentan un nivel elevado de rotación del personal administrativo porque a sus empleados no les agrada la forma de operar de la compañía adquirente, ni su estructura ni su cultura.³² La investigación sugiere que la pérdida de talento y conocimientos administrativos, por no hablar de la constante tensión entre los negocios, puede dañar mucho el desempeño de la unidad adquirida.³³ En Estrategia en acción 10.3 se describe lo que le sucedió a Boston Co. después de que fue adquirida por Mellon Bank.

SOBRESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS Aun cuando a las compañías les resulte fácil integrar sus actividades, a menudo sobrestiman el potencial para crear valor mediante la unión de diferentes negocios. Sobrestiman las ventajas competitivas que se pueden derivar de la adquisición, de manera que pagan por la compañía objetivo más de lo que vale. Richard Roll atribuye esta tendencia a la arrogancia de los administradores de la alta gerencia. Según Roll, éstos suelen sobrestimar su capacidad de crear valor a partir de una adquisición, sobre todo porque el hecho de llegar al nivel superior de la corporación les ha dado un sentido exagerado de sus propias capacidades.³⁴ La adquisición que Coca-Cola hizo de varias compañías vinícolas de mediano tamaño ilustra esta situación. De acuerdo con la idea de que una bebida es una bebida, Coca-Cola pensó que podría utilizar su competencia distintiva en marketing para dominar en la industria vinícola estadounidense. Después de comprar tres compañías de este sector y de soportar siete años de utilidades marginales, al fin reconoció que los vinos y las bebidas no alcohólicas son dos productos muy distintos, con diferentes clases de atractivo, sistemas de fijación de precios y redes de distribución. Luego vendió las operaciones vinícolas a E. Seagram & Sons con una pérdida considerable debido al ajuste por la inflación.³⁵

EL GASTO DE LAS ADQUISICIONES Tal vez la razón más importante del fracaso de las adquisiciones es que la compra de compañías cuyas acciones cotizan en la bolsa de valores tiende a ser muy costosa y el gasto de la operación anula las presuntas ganancias de creación de valor, que se describieron antes. Una razón es que no es probable que la administración de la compañía objetivo convenga en una adquisición, a menos que haya una prima considerable sobre su valor de mercado actual. Otra razón es que es improbable que los accionistas de la compañía adquirida vendan sus acciones, a menos que se les pague una prima considerable sobre su valor de mercado actual (las primas tienden a ser de 25 a 50% sobre el precio de las acciones de la compañía antes de una oferta de adquisición). Por consiguiente, la compañía adquirente debe ser capaz de incrementar el valor de la adquirida después de que ha sido integrada por al menos la misma cantidad que pagó para hacer la adquisición, una pretensión poco razonable. Éste es un factor importante por la cual, con frecuencia, las adquisiciones no son rentables para la compañía adquirente.

Estrategia en acción

10.3

Problemas posteriores a una adquisición en Mellon Bank

En busca de una forma rentable de ampliar los negocios de su compañía, Frank Cahouet, CEO de Mellon Bank, con base en Filadelfia, decidió reducir los grandes vaivenes en las ganancias del banco causados por los cambios en las tasas de interés, diversificándose hacia los servicios financieros para tener acceso a un flujo constante de ingresos generado por los honorarios que pensaba cobrar por las operaciones de administración de dinero. Como parte de esta estrategia, adquirió Boston Co., institución financiera por la que pagó 41 450 millones de dólares. Boston era una compañía de administración de dinero con un perfil elevado, que administraba las inversiones de importantes clientes institucionales, como fondos de pensión estatales y corporativos. Luego de la adquisición de Boston, Mellon continuó con la compra de Dreyfus Corp., un proveedor de fondos comunes de inversión, por 1 700 millones de dólares. Como resultado, a partir de ese momento, casi la mitad de los ingresos de Mellon era generada por los servicios financieros basados en honorarios.

Los problemas en Boston Co. empezaron a salir a la superficie poco después de que la adquirió Mellon. Desde el principio hubo un choque de culturas corporativas. En Mellon, muchos administradores llegaban a sus oficinas a las 7 de la mañana y trabajaban jornadas de doce horas por un modesto salario según los estándares de la industria bancaria. Además, estaban acostumbrados al estilo administrativo de Frank Cahouet, que hacía hincapié en la reducción de costos y la frugalidad. Por su parte, los administradores de Boston también trabajaban doce horas, pero esperaban una considerable autonomía, horarios de trabajo flexibles, un salario elevado, amplios beneficios y considerables bonos por el desempeño. La mayoría de los años, los 20 altos ejecutivos de Boston ganaban entre 750 000 y 1 millón de dólares cada uno. Los ejecutivos de Mellon que visitaron la unidad de Boston Co. se quedaron atónitos por su ambiente de club campestre y su opulencia. En sus medidas para modernizar a Boston, Mellon insistió en que se redujeran los gastos y se introdujeran nuevas regulaciones para restringir los viajes, las diversiones y los beneficios.

Las cosas empezaron a ir mal cuando el fondo de pensiones del estado de Wisconsin se quejó ante Mellon de los bajos rendimientos de una cartera administrada por Boston Co. Mellon se vio obligado a liquidar la cartera y aceptar un

cargo de 130 millones de dólares contra las ganancias; también despidió al administrador responsable de la cartera, con el argumento de que había realizado “operaciones no autorizadas”. Sin embargo, en Boston Co. muchos administradores consideraron que la acción de Mellon violaba las garantías de autonomía operacional que le había otorgado en el momento de la compra. Culparon a Mellon de liquidar prematuramente una cartera cuya estrategia, afirmaban, habían aprobado los ejecutivos de Mellon y que, además, todavía podía generar ganancias si bajaban las tasas de interés (lo que sucedió después).

Enfurecidos por la interferencia de Mellon, siete administradores de la unidad de activos de Boston Co., entre ellos Desmond Heathwood, CEO de la unidad, propusieron a Mellon una operación administrativa para lograr el control de la división. Esa unidad era una de las joyas de la corona de Boston, pues administraba más de 26 000 millones dólares de activos. Heathwood se había mostrado francamente desdeñoso con los banqueros de Mellon, creyendo que no estaban a su nivel en el negocio de inversiones. Mellon rechazó la propuesta de adquisición y Heathwood salió de inmediato para iniciar su propia compañía de administración de inversiones. Varios días después, Mellon les pidió a los empleados de Boston que firmaran contratos que limitaban su capacidad para renunciar e irse a trabajar para la nueva empresa de Heathwood. Trece empleados principales se negaron a firmar y después renunciaron para unirse a Heathwood en su nueva operación de administración de dinero.

La deserción de Heathwood y sus colegas estuvo seguida de una serie de fugas de clientes de elevado perfil. Por ejemplo, el Arizona State Retirement Fund, retiró 1 000 millones de dólares de Mellon y los transfirió a la empresa de Heathwood, a la vez que el Fresno County Retirement System le transfirió 400 millones de dólares en activos a Heathwood. Como declaró un cliente: “Tenemos una relación con Boston que data de hace 30 años y las personas que trabajaban en la cuenta se fueron, de manera que nosotros también nos fuimos.”

Al reflexionar sobre el episodio, Frank Cahouet observó: “Es obvio que resultamos perjudicados. Pero este episodio es muy manejable. No vamos a perder nuestro ímpetu.” Otros no estaban tan seguros. En este incidente, vieron otro ejemplo más de lo difícil que puede ser fusionar dos culturas corporativas divergentes y la forma en que la rotación del personal administrativo provocada por esos intentos le puede asestar un golpe serio a cualquier intento de crear valor por medio de una adquisición.⁶

El problema de la compañía adquirente es que el precio de las acciones de la compañía objetivo se eleva mucho durante el proceso de adquisición. Esto ocurre con frecuencia en el caso de un concurso de ofertantes donde dos o más organizaciones puján en forma simultánea para adquirir la compañía. Además, cuando se llevan a cabo muchas adquisiciones en un sector o industria particulares, el precio de las acciones de las compañías que son el objetivo *potencial* se eleva porque los inversionistas especulan que se hará una oferta por ellas en algún momento futuro, lo que incrementa todavía más el costo de hacer adquisiciones. Esto fue lo que sucedió en el sector de telecomunicaciones, cuando, para asegurarse poder satisfacer las necesidades de los clientes que exigían equipo de vanguardia, muchas grandes compañías se lanzaron a un frenesí de adquisiciones. Cisco Systems, Nortel, Corning y Lucent competían entre sí para comprar compañías más pequeñas que intentaban desarrollar un nuevo y prometedor equipo de telecomunicaciones. El resultado fue que los inversionistas elevaron el precio de las acciones de esas compañías. Cuando el auge de las telecomunicaciones se convirtió en un chasco, las compañías adquirentes encontraron que habían pagado sumas exorbitantes por sus compras y tuvieron que aceptar considerables disminuciones del valor contable.

SELECCIÓN INADECUADA PREVIA A LA ADQUISICIÓN Como lo sugieren los problemas de estas compañías, los administradores de alto nivel hacen un mal trabajo cuando evalúan el potencial de creación de valor de las compañías objetivo. Después de investigar las adquisiciones que hicieron 20 compañías, un estudio de Philippe Haspeslagh y David Jemison llegó a la conclusión de que una de las razones del fracaso de las adquisiciones radicaba en la decisión de los administradores de adquirir otras empresas sin analizar a fondo los beneficios y costos potenciales.³⁶ Después de que se ha completado la adquisición, muchas de ellas descubren que, en vez de adquirir un negocio bien administrado, han comprado una organización en problemas. Además, a menudo deben aceptar una enorme cantidad de deuda para consolidar las adquisiciones y con frecuencia no la pueden pagar una vez que se hacen evidentes los puntos débiles del modelo de negocios de la compañía adquirida.

● Pautas para una adquisición exitosa

Para evitar los escollos y hacer adquisiciones exitosas, las compañías necesitan adoptar un método estructurado para hacer compras, basado en cuatro componentes: 1) identificación y selección previas del objetivo de la adquisición, 2) estrategia de oferta, 3) integración y 4) aprender de la experiencia.³⁷

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN Una selección minuciosa previa a la adquisición incrementa el conocimiento de una compañía acerca del objetivo de una compra potencial y disminuye el riesgo de obtener un negocio con un problema, es decir, con un modelo de negocios débil. También permite una evaluación más realista de los problemas involucrados en una adquisición particular, de manera que la compañía adquirente pueda planear la forma de integrar el nuevo negocio y combinar las estructuras y culturas organizacionales. El proceso de selección se debe iniciar con una evaluación detallada de la razón fundamental para hacer la adquisición, una identificación de la clase de compañía que sería candidata ideal para la compra y un análisis a fondo de los puntos fuertes y débiles de su modelo de negocios, comparándolo con otros posibles objetivos de la adquisición.

De hecho, una compañía adquirente debe examinar candidatas de adquisición y evaluar cada una conforme a una detallada serie de criterios, enfocándose en 1) su posición financiera, 2) sus competencias distintivas y su ventaja competitiva, 3) las fronteras cambiantes de la industria, 4) las capacidades de la administración y 5) su cultura corporativa. La evaluación ayudará a la compañía a identificar los puntos fuertes y débiles de cada objetivo y las potenciales economías de escala y de alcance entre las compañías adquirente y adquirida. También permite reconocer los posibles problemas de integración y las dificultades que

podrían surgir cuando se deban integrar las culturas corporativas de ambas compañías. Por ejemplo, en 2004 Microsoft y SAP, la principal proveedora mundial de programas de cómputo para la planeación de recursos empresariales, se sentaron a discutir una posible adquisición por parte de Microsoft. Ambas empresas decidieron que, aun cuando había una poderosa razón fundamental para llevar a cabo una fusión, ya que juntas dominarían el mercado global de computación de la mayoría de las grandes compañías globales, los problemas derivados de crear una estructura organizacional que pudiera integrar con éxito a sus cientos de miles de empleados en todo el mundo y combinar dos culturas diferentes eran insuperables.

Una vez que una compañía ha reducido la lista de candidatas potenciales para una adquisición a uno o dos, necesita ponerse en contacto con terceros expertos, es decir, banqueros de inversiones como Goldman Sachs o Merrill Lynch, que pueden proporcionar valiosos conocimientos acerca del atractivo de la adquisición potencial y que también se encargarán de los muchos problemas que rodean a una compra, como el proceso de establecer una estrategia de licitación para adquirir las acciones de la compañía.

ESTRATEGIA DE LICITACIÓN El objetivo de la estrategia de licitación es reducir el precio que debe pagar una compañía por la compañía objetivo. La forma más eficaz en la cual una compañía puede adquirir otra es hacer una oferta de compra amistosa, lo que significa que las dos compañías tratan de encontrar una forma de fusionarse que satisfaga las necesidades de los accionistas y los administradores de la alta gerencia. Una adquisición amistosa reduce el riesgo de que los especuladores pujen para aumentar el precio de las acciones. En contraste, en una licitación hostil, como la que ocurrió entre Oracle y PeopleSoft, el precio de la compañía objetivo a menudo se incrementa por las ofertas de los especuladores que esperan que el adquirente aumente el precio que ofrece, o que otra compañía, a veces llamada *caballero blanco*, haga una contraoferta más favorable para la administración de la compañía objetivo.

Otro elemento esencial de una buena estrategia de licitación es el momento oportuno. Por ejemplo, Hanson PLC, una de las compañías más exitosas que aplican la diversificación no relacionada, buscaba compañías esencialmente sólidas que tuviesen problemas a corto plazo debido a factores cíclicos de la industria o a una división con un desempeño deficiente. Por lo general esas compañías son subestimadas por el mercado de valores, de manera que es posible adquirirlas sin tener que hacerse cargo de la prima estándar de 25 a 50% sobre las acciones. Si aprovecha el momento oportuno, una compañía puede hacer una compra en condiciones de ganga. Tyco también sigue esta práctica: adquiere compañías fabriles muy sólidas cuyo desempeño es inferior al de sus competidoras debido a problemas a corto plazo y después las ayuda a establecer un modelo de negocios competitivo.

INTEGRACIÓN A pesar de selecciones y oferta apropiadas, las adquisiciones fracasarán a menos que la compañía adquirente posea las capacidades de diseño organizacional esenciales y necesarias para integrar a la compañía adquirida en sus operaciones, y de esa manera desarrollar rápidamente un modelo viable de múltiples negocios. La integración se debe centrar en la fuente de las ventajas estratégicas potenciales de la adquisición, por ejemplo, oportunidades para compartir recursos de marketing, fabricación, logística, investigación y desarrollo, financieros o administrativos. La integración también debe involucrar medidas para eliminar cualquier duplicación de las instalaciones o las funciones. Además, se deben eliminar cualesquiera unidades de negocios indeseables de la compañía adquirida.

APRENDER DE LA EXPERIENCIA La investigación sugiere que a pesar de que muchas adquisiciones no logran crear valor para la compañía adquirente, aquellas que compran muchas em-

presas a lo largo del tiempo se vuelven expertas en este proceso y pueden generar un valor significativo a partir de él.³⁸ Una de las razones puede ser que aprenden de su experiencia y desarrollan un sistema sobre cómo efectuar una adquisición en la forma más eficiente y efectiva. Tyco, cuyo perfil se presenta en el Caso introductorio, no hace adquisiciones hostiles; audita en forma detallada las cuentas de la compañía objetivo y adquiere empresas que le ayuden a lograr una masa crítica en una industria, se mueve rápido para obtener ahorros de costo después de la compra, promueve a los administradores uno o dos niveles para guiar a la entidad recién adquirida e introduce sistemas de pago de incentivos basados en las utilidades que obtiene la unidad adquirida.³⁹

Ingreso a nuevas industrias: empresas colectivas

Las empresas colectivas se suelen utilizar para entrar en una industria nueva o en crecimiento. Suponga que una compañía contempla crear una nueva división de una empresa en una industria incipiente o en crecimiento. Una medida así implica considerables riesgos y costos, porque la compañía debe establecer la serie de actividades de la cadena de valor necesarias para operar en ese nuevo mercado. Por otra parte, una adquisición es una propuesta peligrosa porque no hay un líder establecido en la industria y, en caso de que lo haya, sería muy costoso adquirirlo.

En esta situación, una empresa colectiva podría ser la estrategia correcta porque permite a una compañía compartir con otra los riesgos y los costos asociados con el establecimiento de la nueva unidad de negocios. Esto es recomendable cuando las compañías comparten capacidades complementarias o competencias distintivas. Una empresa colectiva incrementa la probabilidad de éxito. Considere la sociedad 50/50 entre UTC y Dow Chemical para fabricar partes compuestas de plástico para la industria aeroespacial. UTC ya estaba involucrada en este sector (construye los helicópteros Sikorsky) y Dow Chemical tenía capacidades en el desarrollo y la fabricación de partes de plástico. La alianza requería que UTC contribuyera con sus capacidades aeroespaciales avanzadas y que Dow aportara sus capacidades para el desarrollo y la fabricación de partes de plástico. Por medio de la asociación, ambas compañías se involucrarían en nuevas actividades y podrían obtener los beneficios incluidos en la diversificación relacionada sin tener que fusionar sus actividades en una sola entidad o soportar los costos y riesgos del desarrollo de nuevos productos por su cuenta. De esa manera ambas compañías disfrutarían de los beneficios de la creación de valor que genera el ingreso a un nuevo mercado sin tener que soportar los crecientes costos burocráticos.

Aunque en algunas situaciones las empresas colectivas pueden beneficiar a ambos socios, tiene tres desventajas importantes. En primer lugar, en tanto que las compañías compartan los riesgos y costos del desarrollo de un nuevo negocio, también se requiere que compartan las utilidades si éste tiene éxito. No obstante que las capacidades de una de las compañías sean más importantes, le tendrá que “ceder” parte de las utilidades a su socia debido al convenio 50/50. Esto puede crear un conflicto y deteriorar la relación a medida que pasa el tiempo. En segundo lugar, los socios pueden tener diferentes filosofías de negocios, horizontes temporales o preferencias de inversión, de manera que una vez más, pueden surgir serios problemas. Los conflictos acerca de quién debe administrar la empresa colectiva la pueden dividir y el resultado es el fracaso del negocio.

En tercer lugar, una compañía que participa en un arreglo de este tipo siempre corre el riesgo de revelar conocimientos críticos a su socio, los cuales podría utilizar para competir con ella en el futuro. Por ejemplo, una vez que hubiera logrado el acceso a los conocimientos de Dow en lo referente a las partes de plástico, UTC podría haber disuelto la alianza y producir los materiales por su cuenta. Como ya se mencionó, ese riesgo se puede minimizar si Dow obtiene de UTC un *compromiso creíble*, que fue lo que hizo. UTC tenía

que llevar a cabo grandes inversiones en activos específicos para fabricar los productos que fueron la razón por la cual se formó la empresa colectiva.

Reestructuración

Muchas compañías se expanden hacia nuevos mercados e industrias para incrementar su rentabilidad; sin embargo, en ocasiones también necesitan salir de mercados e industrias para alcanzar la misma meta o incluso dividir sus negocios existentes en compañías separadas, como hizo Tyco. La **reestructuración** es el proceso de deshacerse de negocios y salir de industrias para enfocarse en las competencias distintivas básicas.⁴⁰ ¿Por qué se reestructuran tantas compañías y cómo lo hacen?

● ¿Por qué reestructurar?

Una de las razones principales por las cuales en años recientes se han reestructurado muchas compañías es que el mercado accionario ha valuado sus acciones con un **descuento de diversificación**, esto significa que las acciones de las compañías muy diversificadas se valúan a un precio más bajo, en relación con sus ganancias, que las de empresas menos diversificadas.⁴¹ Los inversionistas consideran que las compañías muy diversificadas son inversiones menos atractivas por cuatro razones. En primer lugar, como ya se dijo, con frecuencia piensan que esas compañías, como Tyco, no tienen un modelo de múltiples negocios que justifique su participación en muchas industrias diferentes; empresas como UTC pueden ser la excepción más que la regla. En segundo, la complejidad de los estados financieros consolidados de las empresas muy diversificadas disfraza el desempeño de sus unidades de negocios y, por consiguiente, es difícil ver si el modelo de múltiples negocios tiene éxito. Como resultado, los inversionistas perciben que los conglomerados implican mayores riesgos que las compañías que operan en una industria, con ventaja competitiva y estados financieros más fáciles de comprender. Dada esta situación, la reestructuración puede ser un buen intento para incrementar las utilidades de los accionistas, pues la compañía se divide en múltiples negocios separados e independientes, como Tyco.

La tercera razón que fundamenta el descuento de diversificación es que muchos inversionistas han aprendido por experiencia propia que los administradores a menudo tienden a realizar diversificaciones demasiado ambiciosas o por razones erróneas; no se diversifican para aumentar la rentabilidad.⁴² Algunos administradores de la alta gerencia buscan el crecimiento por su propio bien. Son creadores de imperios que amplían la esfera de acción de su compañía hasta el punto en que los costos burocráticos son mayores que el valor adicional creado por la diversificación. Entonces, la reestructuración es una respuesta a un desempeño financiero en declive provocado por una diversificación excesiva.

Un último factor que conduce a la reestructuración es que las innovaciones en la administración estratégica han reducido las ventajas de la integración vertical o la diversificación. Por ejemplo, hace algunas décadas se comprendía muy poco la forma en que las relaciones de cooperación a largo plazo o las alianzas estratégicas entre una compañía y sus proveedores podrían ser una alternativa viable para la integración vertical. La mayoría de las organizaciones sólo consideraba dos opciones para administrar la cadena de suministro: integración vertical u oferta competitiva. Como se mencionó en el capítulo 9, en muchas situaciones las relaciones de cooperación a largo plazo pueden crear más valor, en especial porque evitan la necesidad de incurrir en costos burocráticos o de seguir la disciplina del mercado. A medida que la innovación estratégica se ha extendido por todo el mundo de los negocios, han disminuido las ventajas relativas de la integración vertical.

Resumen

1. A menudo los administradores consideran en primer lugar la diversificación cuando su compañía genera un libre flujo de efectivo, conformado por recursos financieros superiores a los necesarios para mantener una ventaja competitiva en el negocio original o básico de la compañía.
2. Una compañía diversificada puede crear valor mediante *a)* la transferencia de competencias entre los negocios existentes, *b)* el apalancamiento de competencias para crear nuevos negocios, *c)* compartir recursos para realizar economías de alcance, *d)* la agrupación de productos, *e)* la diversificación como un medio para administrar la rivalidad en una o más industrias y *f)* la explotación de competencias organizacionales generales que mejoran el desempeño de todas las unidades de negocios dentro de una compañía diversificada. Los costos burocráticos de la diversificación son una función del número de unidades de negocios independientes de la compañía y del grado de coordinación entre ella.
3. La diversificación que se basa en el deseo de agrupar riesgos o de lograr un mayor crecimiento se asocia con frecuencia con la disipación de valor.
4. Existen tres vías que las compañías puede utilizar para ingresar en nuevas áreas de negocios: empresas internas, adquisiciones y empresas colectivas.
5. Por lo general las nuevas empresas internas se emplean como una estrategia de ingreso cuando la compañía tiene una serie de competencias valiosas en sus negocios existentes que se pueden apalancar o recombinar para ingresar a la nueva área de negocios.
6. Muchas empresas internas fracasan porque planean el ingreso a una escala demasiado pequeña, con una comercialización deficiente y una mala administración corporativa del proceso de creación de la empresa interna. La protección contra el fracaso implica un enfoque estructurado en la selección y la administración del proyecto, la integración de IyD y marketing para mejorar la comercialización de la idea de una empresa y el ingreso a un nuevo sector en una escala significativa.
7. Con frecuencia, las adquisiciones son la estrategia de ingreso favorita cuando la compañía carece de competencias importantes (recursos y capacidades) que se requieren para competir en un área, pero puede comprar una compañía que las posea y hacerlo a un precio razonable. Las adquisiciones también tienden a ser la vía favorita cuando las barreras contra el ingreso a una industria objetivo son elevadas y la compañía no está dispuesta a aceptar el marco de tiempo, los costos de desarrollo y los riesgos de las nuevas empresas internas.
8. Muchas adquisiciones fracasan debido a una integración deficiente posterior a la compra, la sobrestimación del valor que puede generar una adquisición, el elevado costo de la compra y una selección deficiente previa a la operación. La protección contra el fracaso de una compra requiere de una selección estructurada, buenas estrategias de oferta, intentos positivos para integrar a la compañía adquirida en la organización de la adquirente y aprender de la experiencia.
9. Las empresas colectivas se usan con más frecuencia para el ingreso en una nueva industria cuando *a)* los riesgos y costos asociados con al establecimiento de una nueva unidad de negocios son mayores que los que la compañía está dispuesta a asumir por su cuenta y *b)* la compañía puede incrementar la probabilidad de establecer con éxito un nuevo negocio uniéndose a otra entidad que cuente con capacidades y activos que complementen los suyos.
10. Una reestructuración suele ser una respuesta para *a)* un modelo de múltiples negocios inadecuado, *b)* la complejidad de los estados financieros consolidados, *c)* una excesiva diversificación porque los administradores de la alta gerencia crean imperios y *d)* innovaciones en el proceso de administración estratégica que han reducido las ventajas de la integración vertical y de la diversificación.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuándo es probable que una compañía elija la diversificación relacionada y cuándo la diversificación no relacionada? Exponga los casos de un fabricante de electrónica y una compañía naviera.
2. ¿En qué circunstancias podría ser mejor ingresar a una nueva área de negocios mediante una adquisición y en cuáles una nueva empresa interna podría ser el modo de ingreso óptimo?
3. Imagínesse que IBM ha decidido diversificarse hacia el negocio de proveedores de telecomunicación celular. ¿Qué estrategia de ingreso recomendaría usted? ¿Por qué?
4. Vea la cartera de negocios de Honeywell (que se describe en declaraciones 10-K de Honeywell, que puede consultar en www.honeywell.com). ¿En cuántas industrias está involucrada la empresa? ¿Describiría usted a Honeywell como una compañía de diversificación relacionada o no relacionada? ¿En qué forma cree que la estrategia de diversificación de la empresa incrementa la rentabilidad?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Dun & Bradstreet

La clase debe dividirse en equipos pequeños de tres a cinco personas, cada equipo debe designar un vocero para comunicar sus hallazgos a toda la clase y luego analizar el siguiente boletín de prensa de Dun & Bradstreet. Con base en esta información se debe identificar la razón de ser estratégica de la separación y evaluar la forma en la cual podría afectar el desempeño de las tres compañías sucesoras. Si ustedes fueran accionistas de la antigua Dun & Bradstreet Corporation, ¿aprobarían esa escisión? ¿Por qué?

Robert E. Weissman, director ejecutivo de Dun & Bradstreet, anunció el día de hoy una estrategia general que transformará el negocio de 155 años de antigüedad del gigante de la información en tres corporaciones globales que cotizarán en la bolsa de valores. “Esta importante acción está diseñada para incrementar el valor a favor de los accionistas pues permite liberar los sustanciales puntos fuertes implícitos de la franquicia de D&B”, declaró Weissman.

Con base en los preeminentes negocios de Dun & Bradstreet, la reorganización establece tres compañías independientes enfocadas en mercados de información de elevado crecimiento, servicios de información financiera e investigación del mercado de productos para el consumidor.

“Desde la década de 1880, D&B ha crecido porque supo administrar en forma eficaz una cartera de negocios y lograr economías de escala”, declaró Weissman. “Pero la velocidad del cambio en los mercados de información ha alterado mucho las reglas de supervivencia del negocio. Hoy, el enfoque y la velocidad del mercado son los principales impulsores de la ventaja competitiva. Este plan es nuestro anteproyecto para el éxito durante el siglo XXI”.

El plan, aprobado el día de hoy durante una asamblea especial del consejo de administración, requiere que D&B cree tres compañías separadas mediante la escisión de dos de sus negocios para los tenedores de acciones. “D&B es la líder en información de negocios”, comentó Weissman. “Al liberar a nuestras compañías para enfocarnos estrechamente en nuestros mercados verticales básicos, podemos apalancar con mayor rapidez esta posición de liderazgo en áreas de crecimiento emergentes.” Las tres nuevas compañías son:

- Cognizant Corporation, una nueva compañía de elevado crecimiento, que incluye a IMS International, el proveedor global líder de información de marketing para las industrias farmacéutica y del cuidado de la salud; Nielsen Media Research, la líder en medición de audiencia

de medios electrónicos; y Gartner Group, el principal proveedor de servicios de asesoría para usuarios, vendedores y proveedores de alta tecnología, en la cual Cognizant tendrá un interés mayoritario.

- Dunn & Bradstreet Corporation, que se compondrá de Dun & Bradstreet Information Services, la fuente mundial más grande de información de marketing de negocio a negocio y de crédito comercial; Moody's Investors Service, una líder global en la calificación de deuda, y Reuben H. Donnelley, una importante proveedora de marketing y publicidad en las Páginas amarillas.
- A. C. Nielsen, la líder global en información de marketing en la industria de rápido movimiento de productos empacados para el consumidor.

“Estas tres compañías independientes ajustarán sus estrategias a las demandas exclusivas de sus mercados para determinar las inversiones, estructuras de capital y políticas que reforzarán sus respectivas capacidades globales. Este plan también aclara la situación de D&B desde la perspectiva de un inversionista, pues agrupa a los negocios en tres categorías de inversiones lógicas, cada una con distintos perfiles de riesgo-recompensa”, manifestó Weissman.

Dun & Bradstreet Corporation es la vendedora más grande del mundo de información, programas de cómputo y servicios para la toma de decisiones de negocios, con un ingreso mundial de 4 900 millones de dólares en 1994.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 10

Busque una compañía diversificada que llevó a cabo una adquisición que aparentemente fracasó en la creación de valor. Identifique y evalúe en forma crítica la razón que esgrimió la administración de alto nivel para justificar la adquisición en ese momento. Explique por qué después la operación fracasó.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 10

Este módulo requiere que usted evalúe la forma en la cual su compañía utiliza las adquisiciones, las nuevas empresas internas y las empresas conjuntas como estrategias para ingresar a una nueva área de negocios o como intentos para reestructurar su cartera de negocios.

A. Su compañía ingresó a una nueva industria durante la década pasada.

1. Elija una nueva industria en la que ingresó su compañía durante los últimos diez años.

2. Explique la razón fundamental para ingresar a esa industria.
3. Identifique la estrategia que se utilizó para ello.
4. Evalúe la razón fundamental para utilizar esa estrategia de ingreso. ¿Cree usted que fue la mejor estrategia para el ingreso que se podía utilizar? Justifique su respuesta.
5. ¿Cree que la adición de esta unidad de negocios a la compañía ha agregado valor o lo ha disipado?

B. Su compañía reestructuró su cartera corporativa durante la década pasada.

1. Identifique la razón fundamental para establecer una estrategia de reestructuración.
2. Mencione una industria de la cual haya salido su compañía durante los últimos diez años.
3. Identifique la estrategia que se utilizó para salir de esta industria particular. ¿Cree usted que fue la mejor estrategia de salida que se haya podido utilizar? Justifique su respuesta.
4. En general, ¿cree usted que la salida de esa industria ha beneficiado a la compañía?

EJERCICIO DE ÉTICA

Durante los años anteriores, YCN (Your Communication Network) Inc. se ha dedicado a comprar una empresa tras

otra. Para los observadores, YCN parecía exitosa, pero dentro de la compañía se comenzaban a preguntar si la situación era realmente peligrosa. Scott, quien trabajaba en contabilidad, había descubierto lo que consideraba un error contable importante. Parecía que la compañía podía haber registrado ilegalmente 2 000 millones de dólares en gastos de capital, lo cual aumentó el flujo de efectivo y las utilidades.

Si Scott tenía razón, YCN había reportado los 2000 millones erróneos para encubrir sus pérdidas netas reales. Según entendía, los gastos de capital podían deducirse en un periodo largo, en tanto que los gastos simples eran descontados de inmediato de los ingresos. Por el modo en que habían manejado los libros, los inversionistas habían comprado más acciones de la compañía y esto había elevado su precio. Si Scott en verdad había descubierto un fraude contable, muchas personas se escandalizarían.

Scott sabía que debía hacer algo, pero era obvio que el fraude había sido perpetrado de manera interna. Scott no sabe a quién acudir. ¿Qué debe hacer?

1. Defina el problema ético que se presenta en este caso.
2. ¿Qué haría si estuviera en el lugar de Scott?
3. Si Scott tiene razón, ¿qué puede hacer la compañía para corregir el problema?

CASO FINAL

United Technologies tiene un as bajo la manga

United Technologies Corporation (UTC), con base en Hartford, Connecticut, es un *conglomerado*, una compañía que posee una extensa variedad de otras compañías que operan en diferentes sectores e industrias. Algunas de las empresas que integran la cartera de UTC son más conocidas que ella misma, como Sikorsky Aircraft Corporation; Pratt & Whitney, la fabricante de motores y componentes para aviones; Otis Elevator Company; el fabricante de sistemas de aire acondicionado Carrier y Chubb, la fábrica de chapas y cerraduras que UTC adquirió en 2003. En la actualidad, los inversionistas desaprueban a compañías como UTC que poseen y operan negocios en industrias muy diferentes. Hay una creciente percepción de que se puede administrar mejor el modelo de negocios de una compañía cuando opera como una entidad independiente o

autónoma. ¿Cómo puede justificar UTC el hecho de mantener unidas a todas esas compañías en un conglomerado? ¿Por qué esa manera de organizarse le permite obtener un mayor incremento de su rentabilidad a largo plazo que la operación de compañías separadas? En la última década los consejos de administración y los CEO de muchos conglomerados, como Greyhound-Dial, ITT Industries y Textron, han comprendido que si mantienen unidas a varias compañías reducen, no incrementan, su rentabilidad. Como resultado de esta percepción, muchos conglomerados se han disuelto y sus diversas partes se han separado para operar como entidades independientes.

George David, CEO de UTC, afirma que ha creado un modelo de múltiples negocios único y complejo que les añade valor a los diversos negocios del conglomerado. David se

unió a Otis Elevator como asistente de su director ejecutivo en 1975, pero en el transcurso de un año la empresa fue adquirida por UTC, durante una década en que el lema “más grande es mejor” gobernaba a las corporaciones estadounidenses y las fusiones y adquisiciones de cualquier clase se consideraban como la mejor forma de incrementar las utilidades. UTC envió a David a administrar sus operaciones en Sudamérica y más adelante lo responsabilizó de sus operaciones en Japón. Otis había formado una alianza con Matsushita para desarrollar un ascensor para el mercado japonés y el Elevonic 401 resultante, después de instalarse en numerosos edificios japoneses, resultó un desastre. Se descomponía con mucha más frecuencia que los ascensores fabricados por otras compañías japonesas y a los clientes les preocupaba su confiabilidad y su seguridad.

Matsushita, que se sentía en extremo desconcertada por la falla de los ascensores, asignó a Yuzuru Ito, uno de sus mejores expertos en administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), para que se pusiera al frente de un equipo de ingenieros de Otis y averiguara por qué la división mostraba un desempeño tan deficiente. Con la dirección de Ito, todos los empleados, administradores, diseñadores y trabajadores de producción que habían participado en la fabricación del ascensor analizaron la razón por la cual funcionaba mal. El estudio intensivo concluyó en un rediseño total de los aparatos, y cuando el nuevo y mejorado ascensor se lanzó al mercado en todo el mundo, tuvo un gran éxito. La participación de Otis en el mercado de ascensores global tuvo un considerable incremento, y uno de los resultados fue que David fue nombrado presidente de UTC en 1992. Le asignaron la responsabilidad de reducir los costos en toda la corporación, incluyendo su importante división de Pratt & Whitney. Su éxito en la reducción de la estructura de costos del conglomerado y el incremento del ROIC llevaron a su nombramiento como CEO en 1994.

Ahora responsable de todas las diversas compañías de UTC, David decidió que la mejor forma de incrementar la rentabilidad de la empresa, que se había deteriorado, era encontrar formas de mejorar la eficiencia y la calidad en todas las unidades que constituían el conglomerado. La alta administración convenció a Ito de que se mudara a Hartford y asumiera la responsabilidad de implantar los tipos de mejoras que habían transformado la división Otis. Como primera medida, Ito empezó a desarrollar el sistema de control de calidad total de UTC, conocido como Logro de la Excelencia Competitiva (ACE, por sus siglas en inglés).

ACE está conformado por una serie de tareas y procedimientos que utilizan los empleados, desde los trabajadores del taller hasta el nivel superior de la administración para analizar todos los aspectos de la forma en que se fabrica un producto. La meta es encontrar formas de mejorar la calidad y la confiabilidad, reducir los costos de fabricación del producto y, en especial, encontrar formas de hacer que la siguiente generación de un producto particular tenga un desempeño mejor,

en otras palabras, fomentar la innovación tecnológica. David hace que cada empleado en cada función y en cada nivel asuma la responsabilidad de lograr, paso a paso, las ganancias crecientes que resultan en productos innovadores y eficientes que permiten que una compañía domine su industria, es decir, amplían la frontera de la creación de valor.

David llama a estas técnicas “disciplinas de proceso” y las ha utilizado para incrementar el desempeño de todas las compañías de UTC. Por medio de dichas técnicas ha creado el valor adicional para que UTC justifique la propiedad y operación de una serie de negocios tan diversos. El éxito de David se puede ver en el desempeño que ha logrado su compañía en la década desde que él asumió el control: ha cuadruplicado las utilidades por acción, y durante los seis primeros meses de 1994, las utilidades aumentaron 25%, a 1 400 millones de dólares, en tanto que las ventas se incrementaron 26% para llegar a 18 300 millones de dólares. UTC ha sido una de las tres compañías con mejor desempeño entre las que participan en el índice industrial Dow Jones durante los tres últimos años y, además, ha superado continuamente el desempeño de GE, otro gran conglomerado, en sus rendimientos en favor de los inversionistas.

David y sus administradores están convencidos de que las ganancias que se pueden lograr gracias a las disciplinas del proceso son interminables, porque su propio departamento de investigación y desarrollo, en el que invierte más de 2 500 millones de dólares al año, genera sin cesar innovaciones de productos que pueden ayudar a todos sus negocios. De hecho, al reconocer que sus capacidades para mejorar los procesos son específicas para las compañías manufactureras, la estrategia de UTC es adquirir sólo empresas que fabrican productos y que se pueden beneficiar de la aplicación del programa ACE, de allí su adquisición de Chubb. Al mismo tiempo, David sólo invierte en compañías que tienen potencial para mantener su liderazgo en sus industrias para así cobrar precios superiores al promedio. Sus adquisiciones refuerzan las competencias de las empresas que conformaban UTC. Por ejemplo, adquirió una compañía llamada Sunderstrand, una de las principales fabricantes de sistemas aeroespaciales e industriales y la combinó con Hamilton, la división aeroespacial de UTC, para crear Hamilton Sunderstrand, que en la actualidad es una proveedora importante de Boeing y que fabrica productos que merecen precios más elevados.

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Qué clase de estrategia corporativa aplica UTC?
¿Cuál es su modelo de múltiples negocios y de qué formas crea valor?
2. ¿Cuáles son los peligros y las desventajas de ese modelo de negocios?
3. Recopile alguna información reciente sobre UTC en fuentes como Yahoo! Finanzas. ¿Qué tanto éxito ha alcanzado al seguir esa estrategia?

Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios

CASO INTRODUCTORIO

El ascenso y caída de Dennis Kozlowski

Con el liderazgo de Dennis Kozlowski, quien se convirtió en CEO de la compañía en 1990, los ingresos de Tyco aumentaron de 3 100 millones a casi 40 000 millones de dólares. La mayor parte de ese crecimiento se debió a una serie de adquisiciones que la llevaron a una diversa gama de negocios no relacionados. La empresa financió las compras mediante compromisos de deuda significativos, que en 2002 eran mayores que 23 000 millones de dólares. A medida que Tyco se expandía, algunos dudaron de su capacidad para pagar sus deudas y afirmaban que hacía “trucos contables” para rellenar sus libros y parecer más rentable de lo que en realidad era. Esas críticas, que fueron ignoradas durante varios años, finalmente mostraron cierta validez en 2002 cuando el consejo de administración obligó a Kozlowski a dejar la compañía y luego las autoridades federales lo acusaron de evasión de impuestos.

Entre otros cargos, las autoridades afirmaban que Kozlowski trató a Tyco como su tesorería personal, pues retiró fondos de la compañía para adquirir un costoso apartamento en Manhattan y una colección de arte de clase mundial que pensó eran dignos del CEO de una gran corporación. Kozlowski utilizó incluso fondos corporativos para pagar una costosa fiesta de cumpleaños para su esposa que incluía a mujeres vestidas con togas, gladiadores, un pastel de cumpleaños con forma de mujer desnuda y una versión del *David* de Miguel Ángel que servía vodka. Kozlowski fue reemplazado por Edward Breen, que no trabajaba para la compañía. En 2003 Tyco aceptó un cargo de 1 500 millones de dólares contra las ganancias por errores contables cometidos durante la época de Kozlowski (en otras palabras, las utilidades de Tyco se habían sobreestimado en 1 500 millones de dólares durante la administración de aquél). Cuando asumió el cargo, Breen se dedicó a desmantelar partes del imperio que había creado su antecesor, para lo cual debió desprenderse de varios negocios.

Después de un prolongado juicio penal, en junio de 2005 Dennis Kozlowsky y Mark Swartz, ex director de finanzas de Tyco, fueron sentenciados por 23 cargos de robo en gran cuantía, conspiración, fraude bursátil y falsificación de registros contables relacionados con lo que los fiscales describieron como un saqueo sistemático de millones de dólares del conglomerado (Kozlowsky fue declarado culpable de robar 90 millones de Tyco). Ambos fueron sentenciados a prisión durante un mínimo de ocho años. En cuanto a Tyco, el CEO Edward Breen anunció en 2006 que la compañía sería dividida en tres partes, un testamento de la incoherencia estratégica del conglomerado que Kozlowsky creó.¹

GENERALIDADES

La historia de Tyco, que se detalla en el Caso introductorio, es importante debido a que ilustra lo que debe ser un principio fundamental de las empresas: que la búsqueda de la maximización de la rentabilidad debe estar restringida no sólo por la ley, sino también por obligaciones éticas. En el capítulo 1 se indicó que la meta de los administradores debe ser seguir una estrategia que maximice el valor a largo plazo para el accionista, pero también se dijo que los administradores *deben* comportarse en una forma ética y socialmente responsable cuando aspiren a lograr esa meta. El comportamiento de Kozlowski fue poco ético e ilegal, y pagó un precio alto por sus acciones.

En este capítulo se examinan de cerca los mecanismos de gobierno que establecen los accionistas para asegurarse de que los administradores actúen en beneficio de ellos, es decir, que apliquen estrategias que maximicen al valor para el accionista. Pero también se menciona la forma en que los administradores también necesitan prestar atención a otros interesados, tales como empleados, proveedores y clientes. El equilibrio de las necesidades de diferentes grupos de interés redundará a largo plazo en beneficio de los propietarios de la compañía, es decir, sus accionistas. Un buen mecanismo de gobierno reconoce esta verdad. Además, se repasan las implicaciones éticas de las decisiones estratégicas y también se habla de la forma en que los administradores se pueden asegurar de que sus decisiones estratégicas estén basadas en principios éticos sólidos.

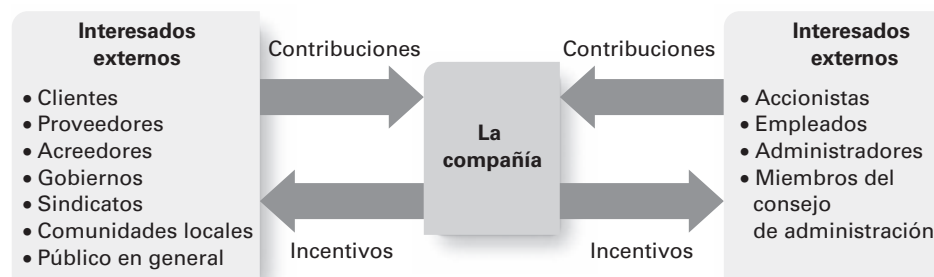
Interesados y desempeño corporativo

Los **interesados** de una compañía son individuos o grupos que tienen relación o algún derecho sobre ella, sobre lo que hace y lo bien que se desempeña.² Entre ellos se incluyen accionistas, acreedores, empleados, clientes, las comunidades donde opera la compañía y el público en general. Los interesados se dividen en internos o externos (vea la figura 11.1). Los **interesados internos** son los accionistas y los empleados, entre ellos funcionarios ejecutivos, otros administradores y miembros del consejo de administración. Los **interesados externos** son todos los demás individuos y grupos que tienen alguna pretensión sobre la compañía. Por lo común, este subgrupo incluye a clientes, proveedores, acreedores (bancos y tenedores de bonos, etc.), gobiernos, sindicatos, comunidades locales y el público en general.

Los interesados mantienen una relación de intercambio con la compañía. Cada uno de los grupos de interesados que se presentan en la figura 11.1 le proporciona a la organización recursos (o contribuciones), a cambio de lo cual espera que se satisfagan sus intereses (por medio de incentivos).³ Los accionistas le proporcionan a la empresa capital de riesgo y a cambio de él esperan que la administración trate de maximizar el rendimiento sobre su inversión. Los acreedores, en particular los tenedores de bonos, aportan a la compañía un capital en forma de deuda y esperan su pago a tiempo y con intereses. Los empleados ofrecen trabajo y capacidades y a cambio esperan un ingreso proporcional, satisfacción y seguridad en el trabajo así como buenas condiciones laborales. Los clientes le suministran sus ingresos y como contraprestación quieren productos confiables de elevada calidad que compensen el valor de su dinero. Los proveedores proporcionan insumos y a cambio pretenden obtener ingresos y compradores confiables. Los gobiernos elaboran reglas y regulaciones que ordenan las prácticas comerciales y establecen una competencia justa, a cambio exigen compañías

FIGURA 11.1

Los interesados y la empresa



que se apeguen a ellas. Los sindicatos ayudan a conseguir empleados productivos y a cambio quieren para sus miembros prestaciones proporcionales a sus contribuciones. Las comunidades locales suministran una infraestructura para que la compañía opere y a cambio exigen que las empresas actúen como miembros responsables de ellas. El público en general les proporciona a las compañías una infraestructura nacional y a cambio buscan cierta seguridad de que la calidad de vida mejorará como resultado de la existencia de la compañía.

Una compañía debe tomar en cuenta estas pretensiones cuando formula su estrategia, de lo contrario los interesados le pueden retirar su apoyo. Por ejemplo, pueden vender sus acciones, los tenedores de bonos pueden exigir tasas de interés más elevadas sobre los nuevos bonos, los empleados pueden renunciar a sus trabajos y los clientes pueden comprar en otra parte. Los proveedores pueden buscar compradores más confiables. Los sindicatos pueden iniciar conflictos laborales ruinosos. Los gobiernos pueden emprender acciones civiles o penales en contra de la compañía y de sus funcionarios de alta jerarquía, imponer multas y en algunos casos condenas de prisión. Las comunidades se pueden oponer a los intentos de la compañía de construir instalaciones en su área y el público en general puede formar grupos para presionar y exigir que se tomen medidas en contra de aquellas que perjudiquen su calidad de vida. Cualquiera de estas reacciones puede tener un efecto nocivo sobre una empresa.

● **Análisis del efecto de los interesados**

Una compañía no siempre puede satisfacer las pretensiones de todos los interesados. Las metas de los diferentes grupos pueden estar en conflicto y, en la práctica, muy pocas organizaciones cuentan con los recursos para administrarlos a todos.⁴ Por ejemplo, las pretensiones de los sindicatos de percibir salarios más elevados pueden contraponerse a las demandas del consumidor que exige precios razonables y de los accionistas que desean obtener rendimientos aceptables. A menudo la compañía debe optar por alguno de ellos. Para hacerlo, debe identificar a los interesados más importantes y darles la máxima prioridad para luego aplicar estrategias que satisfagan sus necesidades. El análisis del efecto de los interesados puede proporcionar dicha identificación. Por lo común, el análisis del efecto de los interesados debe abarcar estos pasos:

1. Identificar a los interesados.
2. Detectar sus intereses y preocupaciones.
3. Como resultado, conocer qué reclamaciones es posible que se le presenten a la organización.
4. Identificar a los que son más importantes desde la perspectiva de la organización.
5. Identificar los retos estratégicos resultantes.⁵

Un análisis así permite que una compañía reconozca a los interesados más importantes para su supervivencia y se asegure de que la satisfacción de sus necesidades tenga la máxima importancia. La mayoría de las compañías que han pasado por este proceso llegan rápidamente a la conclusión de que hay tres grupos de interesados a los que debe satisfacer por encima de todos los demás si quieren sobrevivir y prosperar: clientes, empleados y accionistas.

● **El papel único de los accionistas**

Por lo común se clasifica a los accionistas de una compañía en una clase diferente de las de otros grupos de interesados por una buena razón. Los accionistas son los propietarios legales y los proveedores de **capital de riesgo**, una fuente importante de los recursos monetarios que permiten que una compañía opere su negocio. El capital que le proporcionan a la compañía se considera como capital de riesgo porque no hay ninguna garantía de que alguna vez recuperarán su inversión u obtendrán un rendimiento decente.

La historia reciente demuestra con demasiada claridad la naturaleza del capital de riesgo. Muchos inversionistas que compraron acciones de compañías que empezaron a cotizar en la bolsa de valores a finales de la década de 1990 y principios de la de 2000 por medio de una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) vieron que el valor de sus inversiones disminuía hasta cero o un valor muy cercano a éste. Por ejemplo, a principios de la década de 2000, Oniva.com, un proveedor del mercado en línea de negocio a negocio orientado a pequeñas empresas, decidió cotizar en la bolsa de valores. El primer día las

acciones llegaron a 25 dólares. De allí en adelante bajaron de manera consistente y dos años después, luego de perder 99% de su valor, se cotizaban en 0.25 de dólar, lo que aniquiló la inversión que recibió la compañía. Por supuesto, también hay algunos éxitos espectaculares: a los inversionistas que compraron acciones de Dell, Microsoft o Intel durante su IPO les fue extraordinariamente bien. Pero ésa es la naturaleza del capital de riesgo: la varianza de los rendimientos es significativa. Para recompensar a los accionistas por proporcionarles a la compañía capital de riesgo, la administración está obligada a aplicar estrategias que maximicen los rendimientos que obtienen quienes invierten en acciones de la compañía.

A lo largo de la última década, la maximización de los rendimientos a favor de los accionistas ha adquirido una importancia adicional, a medida que cada vez es mayor el número de empleados que se convierten en accionistas de la compañía para la que trabajan, por medio de un plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés). En Wal-Mart, por ejemplo, todos los miembros del personal que han trabajado durante más de un año son elegibles para el ESOP de la compañía. Mediante estos planes se les brinda la oportunidad de comprar acciones de su compañía, en ocasiones con un descuento sobre su valor de mercado. A veces la empresa contribuye con cierta proporción del precio de compra. Al convertir a los empleados en accionistas, los ESOP tienden a incrementar la importancia de maximizar los rendimientos a favor de los accionistas, debido a que ahora ayudan a satisfacer a dos grupos clave de interesados: los accionistas y los empleados.

- **Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y reclamaciones de los interesados**

Debido a la posición exclusiva asignada a los accionistas, por lo general los administradores tratan de aplicar estrategias que maximicen los rendimientos que reciben. Como se señaló en el capítulo 1, los accionistas reciben un rendimiento sobre su inversión en dos formas: pagos de dividendos y la apreciación del capital en el valor de mercado de una acción (es decir, aumento del precio de mercado de las acciones). La mejor forma para que los administradores generen los fondos para enfrentar los futuros pagos de dividendos y hagan que el precio de las acciones aumente es aplicar estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo de la compañía (medida por el rendimiento sobre el capital invertido o ROIC) e incrementen sus utilidades a lo largo del tiempo.⁶

Como se vio en el capítulo 3, el ROIC es una medida excelente de la rentabilidad de una compañía. Les dice a los administradores qué tan eficientemente utilizan los recursos de capital de la compañía (incluyendo el capital de riesgo que proporcionan los accionistas) para generar utilidades. Si una compañía muestra un ROIC positivo significa que liquida todos sus gastos actuales y tiene un sobrante de dinero, el cual después se suma al capital de los accionistas, lo que incrementa el valor de la compañía y, por consiguiente, el valor de sus acciones. El valor de cada acción se incrementaría todavía más si la compañía puede mostrar un aumento sostenido de sus utilidades a lo largo del tiempo, debido a que entonces también crecerán las ganancias atribuibles a cada acción (es decir, las utilidades por acción de la compañía). Como se ha visto en este libro, para incrementar sus utilidades las compañías deben concretar uno o más de los siguientes pasos: *a)* participar en un mercado en crecimiento, *b)* quitarles participación de mercado a sus competidores, *c)* consolidarse en la industria por medio de la integración horizontal y *d)* desarrollar nuevos mercados mediante su expansión internacional, integración vertical o diversificación.

A pesar de que los administradores se deben esforzar para incrementar las utilidades si desean maximizar el valor a favor de los accionistas, la relación entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades es muy compleja, debido a que el logro del futuro crecimiento de las utilidades puede requerir inversiones que reducen el índice de rentabilidad actual. La tarea de los administradores es encontrar el equilibrio adecuado entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades.⁷ Si se le otorga una importancia exagerada a la rentabilidad actual a costa de la rentabilidad y el crecimiento de las acciones en el futuro, la empresa puede ser menos atractiva para los accionistas. El hincapié exagerado en el crecimiento de las utilidades puede reducir la rentabilidad de la empresa y tener el mismo efecto. En un mundo incierto donde el futuro es azaroso, el hecho de

encontrar el equilibrio adecuado entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades es tanto un arte como una ciencia, pero es algo que los administradores deben tratar de procurar.

Además de maximizar los rendimientos para los accionistas, el hecho de incrementar la rentabilidad de una compañía y su índice de crecimiento también es compatible con la satisfacción de las exigencias de varios otros grupos de interesados importantes. Cuando una compañía es rentable y sus utilidades aumentan, les puede pagar salarios más elevados a los empleados productivos y también otorgarles prestaciones, como respaldo de seguro médico, todo lo cual ayuda a satisfacer al personal. Además, las compañías con un nivel elevado de rentabilidad y crecimiento de las utilidades no tienen ningún problema para pagar sus deudas, lo que les proporciona a los acreedores, entre ellos los tenedores de bonos, cierto grado de seguridad. Las compañías más rentables también pueden hacer inversiones filantrópicas, lo que puede ayudar a satisfacer algunas de las demandas que las comunidades y el público en general les hacen. Por consiguiente, el seguimiento de estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades de la compañía por lo común es compatible con la satisfacción de las demandas de varios grupos de interesados.

En esta situación se presenta una importante relación causa-efecto. El hecho de seguir estrategias para maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades es lo que ayuda a una compañía a satisfacer mejor las demandas de varios grupos de interesados, no al contrario. Por ejemplo, la compañía que les paga en exceso a sus empleados durante el periodo actual puede tener empleados muy felices durante algún tiempo, pero cuando esa práctica comienza a elevar la estructura de costos de la compañía y limita su capacidad para lograr una ventaja competitiva en el mercado, reduce su rentabilidad a largo plazo y perjudica su capacidad para otorgar futuros incrementos salariales. En lo que concierne a los empleados, la forma en la cual las compañías se enfrentan a esta situación es prometer dichos incrementos condicionados a las mejoras en la productividad de la fuerza laboral. Si la productividad de la fuerza laboral aumenta, disminuirán los costos laborales como porcentaje de los ingresos, se incrementará la rentabilidad y la compañía podrá pagarles más a sus empleados u ofrecerles mayores prestaciones.

Por supuesto, no todos los grupos de interesados quieren que la compañía maximice su rentabilidad a largo plazo e incremente sus utilidades. Los proveedores se sienten más cómodos cuando venden bienes y servicios a compañías rentables porque pueden tener la seguridad de que éstas tendrán los fondos para pagarles sus productos. De manera similar, los clientes pueden estar más dispuestos a comprarles a compañías rentables porque pueden tener la seguridad de que éstas seguirán existiendo a largo plazo para proporcionar servicios y apoyo posteriores a la venta. Pero ni los proveedores ni los clientes quieren que la compañía maximice su rentabilidad a su costa. Más bien, les gustaría capturar algunas de esas utilidades de la compañía en forma de precios más elevados para sus bienes y servicios (en el caso de los proveedores) o de precios más bajos para los productos que le compran a la compañía (en el caso de los clientes). De manera que la compañía se reencuentra en una posición de negociación con algunos de sus interesados, que fue el fenómeno analizado en el capítulo 2.

Además, a pesar del argumento de que la maximización de la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades son la mejor forma de satisfacer las demandas de varios grupos importantes de interesados, se debe señalar que una compañía lo debe hacer dentro de los límites establecidos por la ley y en una forma congruente con las expectativas de la sociedad. La búsqueda sin control de las utilidades puede generar conductas prohibidas por las regulaciones gubernamentales, que son rechazadas por importantes grupos de votantes, o que simplemente no son éticas. Los gobiernos han promulgado una extensa gama de regulaciones y leyes referentes a la salud y la seguridad en el trabajo. A los administradores les corresponde asegurarse de que la compañía acate dichas leyes cuando aplica sus estrategias.

Desafortunadamente, existe abundante evidencia de que los administradores suelen sentirse tentados a cruzar la línea entre lo legal y lo ilegal en su búsqueda de mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Por ejemplo, a mediados de 2003 la fuerza aérea le retiró a Boeing contratos por 1 000 millones de dólares para el lanzamiento de satélites cuando se descubrió

que la empresa había obtenido de manera ilegal miles de páginas de información secreta de su rival Lockheed Martin. Boeing había utilizado esa información para preparar la licitación que ganó el contrato de los satélites. Ese escándalo fue seguido por la revelación de que Mike Sears, director de finanzas de Boeing, le había ofrecido a Darleen Druyun, funcionaria del gobierno, un lucrativo trabajo en Boeing cuando ésta estaba involucrada en la evaluación de si le otorgaba o no a Boeing un contrato de 10 000 millones de dólares para construir buques cisterna para la fuerza aérea. La empresa ganó el contrato contra la poderosa competencia de Airbus y luego contrató a Druyun. Era evidente que la oferta de trabajo había tenido efecto sobre la decisión de la Fuerza Aérea. Boeing despidió a su director de finanzas y a Druyun, y poco tiempo después renunció Phil Condit, su CEO, con lo cual reconoció en forma tácita que asumía la responsabilidad por las violaciones a la ética que ocurrieron mientras ocupaba su puesto de líder.⁸ En otro caso, el CEO de Archer Daniels Midland, uno de los productores más grandes del mundo de productos agrícolas, fue enviado a la cárcel después de que una investigación del FBI reveló que la compañía había tratado sistemáticamente de fijar el precio de la lisina, coludiéndose con otros fabricantes del mercado global. En otro caso de fijación de precios, el presidente del consejo de Sotheby's, la casa de subastas, de 75 años de edad, fue sentenciado a un arresto domiciliario por fijar los precios con Christie's, la casa de subastas rival, a lo largo de un periodo de seis años (vea Estrategia en acción 11.1).

Estrategia en acción

11.1

Fijación de precios en Sotheby's y Christie's

Sotheby's y Christie's son dos de las mejores y más grandes casas de subastas del mundo. A mediados de la década de 1990, las dos compañías controlaban 90% del mercado de subastas de obras de arte, que en esa época tenía un valor de alrededor de 4 000 millones de dólares al año. Tradicionalmente, estas empresas obtienen su utilidad de la comisión que cobran sobre las ventas durante una subasta. En los buenos tiempos esas comisiones podían llegar a 10% en algunos objetos, pero a principios de la década de 1990 el negocio se había desplomado porque el suministro de obras de arte se agotaba. Con Sotheby's y Christie's desesperadas por encontrar obras de arte, los vendedores enfrentaban a las dos casas, con lo cual las comisiones se redujeron hasta 2% o incluso menos.

Para tratar de controlar esa situación, Dede Brooks, CEO de Sotheby's, se reunió con Christopher Davidge, su contraparte en Christie's, en una serie de juntas clandestinas celebradas en estacionamientos que se iniciaron en 1993. Brooks afirma que actuaba en nombre de su jefe, Alfred Taubman, presidente del consejo y accionista controlador de Sotheby's. Según Brooks, Taubman había convenido con Anthony Tenant, presidente del consejo de Christie's, que trabajarían juntos en el débil mercado de subastas y limitarían la competencia de precios. Durante sus juntas, Brooks y Davidge acordaron conformar una estructura de comisiones fijas y no negociables. Basándose en una escala descendente, la estructura de las comisiones variaría desde 10% sobre un objeto con un valor de 100 000 dóla-

res, hasta 2% sobre un objeto con un valor de 5 millones de dólares. De esta forma, Brooks y Davidge decidieron eliminar la competencia de precios entre ellos, lo que garantizaba a las dos casas de subastas utilidades más elevadas. El convenio de fijación de precios se inició en 1993 y continuó inmutable durante seis años, hasta que los investigadores federales descubrieron el arreglo y presentaron cargos contra ambas empresas.

Con el trato al descubierto, los abogados presentaron varias demandas en nombre de los vendedores que habían sido defraudados por Sotheby's y Christie's. Finalmente, alrededor de 100 000 vendedores firmaron las demandas, ante lo cual las empresas llegaron a un acuerdo mediante el pago de 512 millones de dólares. Las casas de subastas también se declararon culpables de la fijación de precios y fueron obligadas a pagar 45 millones de dólares en multas a las autoridades antimonopolio de Estados Unidos. En cuanto a los participantes importantes, el presidente del consejo de Christie's, como súbdito británico, logró evitar su enjuiciamiento en Estados Unidos (la fijación de precios no es un delito por el cual se pueda extraditar a alguien). Davidge, el director ejecutivo de Christie's, hizo un trato con los fiscales y, a cambio de la amnistía, les entregó a las autoridades los documentos que incriminaban a su empresa. Brooks también cooperó con los fiscales federales y evitó ir a la cárcel (en abril de 2002 fue sentenciada a tres años de libertad condicional, seis meses de detención domiciliaria, 1 000 horas de servicio comunitario y al pago de una multa de 350 000 dólares). Taubmann, finalmente abandonado por todos sus antiguos compañeros de conspiración, fue sentenciado a un año de cárcel y al pago de una multa de 7.5 millones de dólares.⁹

Ejemplos como los anteriores hacen surgir la pregunta: ¿por qué los administradores se involucran en esa clase de conducta tan arriesgada? Un conjunto de trabajos académicos, conocido colectivamente como *teoría de la mediación*, explica las razones por las cuales los administradores se conducen en forma ilegal o, por lo menos, de una manera que no beneficia a los accionistas de la compañía.

Teoría de la mediación

La teoría de la mediación estudia los problemas que pueden surgir en una relación de negocios cuando una persona delega en otra la autoridad para la toma de decisiones. Este enfoque ofrece una forma de comprender por qué los administradores no siempre actúan en beneficio de los interesados y las razones por las cuales en ocasiones adoptan una conducta poco ética y tal vez también ilegal.⁹ A pesar de que la teoría de la mediación se formuló originalmente para captar la relación entre la administración y los accionistas, los principios básicos se han ampliado para incluir también la relación con otros interesados importantes, como los empleados, así como los enlaces entre los diferentes estratos administrativos dentro de una corporación.¹⁰ A pesar de que el enfoque de esta sección se concentra en la relación entre la administración de alto nivel y los accionistas, parte del mismo lenguaje también se puede aplicar a la relación entre otros interesados y los administradores de alta jerarquía y entre éstos y los estratos más bajos de la administración.

- **Relaciones mandante-mandatario**

El propósito básico de la teoría mandante-mandatario es relativamente directo. En primer lugar, una relación de este tipo surge cuando una de las partes delega en otra la autoridad para tomar decisiones o controlar los recursos. El mandante es la persona que delega la autoridad y el mandatario es el individuo en quien se delega la autoridad. La relación entre los accionistas y los administradores principales es el ejemplo clásico de una relación mandante-mandatario. Los accionistas, que son los mandantes, le proporcionan a la compañía un capital de riesgo, pero delegan el control sobre éste en los administradores de alto nivel y en particular en el CEO, quien, como su mandatario, se espera que utilice ese capital en una forma que sea congruente con los intereses de los accionistas. Como se ha visto, esto significa utilizar el capital para maximizar la rentabilidad a largo plazo de la compañía y el índice de crecimiento de las utilidades.

La relación mandante-mandatario continúa en dirección descendente dentro de la organización. Por ejemplo, en una compañía compleja con múltiples negocios no es posible que los administradores con alta jerarquía tomen todas las decisiones importantes, de manera que delegan parte de la autoridad para ello y el control sobre los recursos de capital en los administradores de la unidad de negocios (de división). De manera que, así como los administradores de alto nivel como el CEO son los mandatarios de los accionistas, los administradores de las unidades de negocios son los mandatarios del CEO (y en este contexto, el CEO es el mandante). Este funcionario confía en que los administradores de las unidades utilicen los recursos que están bajo su control en la forma más eficaz, esto es, que maximicen el desempeño de sus divisiones, lo que le ayuda a asegurarse de que ello maximizará también el desempeño de toda la compañía, con lo cual cumple su obligación como mandatario para con los accionistas. De una manera más general, siempre que los administradores delegan la autoridad en los administradores de los niveles inferiores, se establece una relación mandante-mandatario.

- **El problema de la relación mandante-mandatario**

Aun cuando generalmente las relaciones mandante-mandatario funcionan bien, pueden surgir problemas si los mandatarios y los mandantes tienen diferentes metas y si aquéllos emprenden acciones que no son en beneficio de éstos. Los mandatarios pueden asumir este tipo de actitudes debido a que existe una **asimetría de la información** entre ellos y

el mandante: los mandatarios casi siempre tienen más información acerca de los recursos que administran que el mandante. Los mandatarios poco escrupulosos pueden aprovechar cualquier asimetría de la información para engañar a los mandantes y maximizar sus propios intereses a costa de ellos.

En el caso de los accionistas, la asimetría de la información surge porque delegan la autoridad para la toma de decisiones en el CEO, su mandatario, quien en virtud de su posición dentro de la compañía es probable que sepa mucho más que ellos acerca de las operaciones de la misma. De hecho, es posible que haya cierta información acerca de la empresa que el CEO no está dispuesto a compartir con los accionistas, debido a que, de hacerlo, ayudaría a los competidores. En un caso así, no darles a conocer cierta información a los accionistas puede ser en beneficio de éstos. De manera más general, es posible que el CEO, involucrado en la dirección cotidiana de la compañía, tenga mayor información que los accionistas, así como los subordinados del CEO muy bien pueden tener más información que éste en lo que concierne a los recursos que controlan.

La asimetría de la información entre mandante y mandatario no es necesariamente algo nocivo, pero puede hacer que al primero les resulte difícil medir el nivel de eficacia con el que se desempeña el segundo y su responsabilidad en el buen empleo de los recursos que se le han confiado. Hay cierta ambigüedad inherente al desempeño de esta relación: el mandante no puede estar seguro de que el mandatario actúe en su beneficio. No puede saber a ciencia cierta si este último utiliza los recursos que le han confiado en la forma más eficaz y eficiente posible. Hasta cierto grado, los mandantes deben *confiar* en que el mandatario haga lo correcto.

Por supuesto, esa confianza no es ciega: los mandantes establecen mecanismos cuyo propósito es supervisar a los mandatarios, evaluar su desempeño y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas. Como se verá más adelante, el consejo de administración es uno de esos mecanismos, ya que en parte el consejo existe para supervisar y evaluar a los administradores principales en nombre de los accionistas. Hay otros mecanismos que sirven para un propósito similar. En Estados Unidos las compañías de propiedad pública deben presentar con regularidad estados financieros detallados ante la Securities Exchange Commission (SEC), de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés). Esta obligación sirve para proporcionarles a los accionistas una información congruente y detallada acerca del nivel de eficiencia con que la administración utiliza el capital que le han confiado. De manera similar, existen sistemas de control interno que le permiten al CEO asegurarse de que los subordinados utilizan los recursos que les han confiado en la forma más eficiente y eficaz posible.

A pesar de la existencia de mecanismos de gobierno y de sistemas amplios de medición y control, siempre existirá cierto grado de asimetría de la información entre los mandantes y los mandatarios así como un elemento de confianza involucrado en la relación. Desafortunadamente, no todos los mandatarios son dignos de confianza. Una minoría engañará a los mandantes en su propio beneficio, en ocasiones comportándose de manera poco ética o violando la ley en el proceso. Los intereses de los mandantes y los mandatarios no siempre son los mismos; existe divergencia entre ellos y algunos mandatarios se pueden aprovechar de las asimetrías de la información para maximizar sus propios intereses a costa de los mandantes y adoptar conductas que éstos jamás aceptarían.

Por ejemplo, algunos autores sostienen que, lo mismo que muchas otras personas, los administradores de alto nivel están motivados por deseos de lograr una mejor posición, más poder, más seguridad laboral y mayores ingresos.¹¹ En virtud de su posición dentro de la compañía, ciertos administradores, como el CEO, pueden utilizar su autoridad y su control sobre los fondos corporativos para satisfacer sus deseos a costa de los rendimientos de los accionistas. Los CEO podrían aprovechar su jerarquía para invertir los fondos corporativos en varios beneficios que mejoren su posición, aviones ejecutivos, oficinas lujosas y viajes con todos los gastos pagados a regiones exóticas, en vez de invertirlos en formas que

incrementen los rendimientos a favor de los accionistas. Los economistas han calificado esa conducta como **agotamiento del empleo**.¹² Dennis Kozlowski es un ejemplo de un CEO que parecía practicar un excesivo agotamiento del empleo (vea el Caso introductorio).

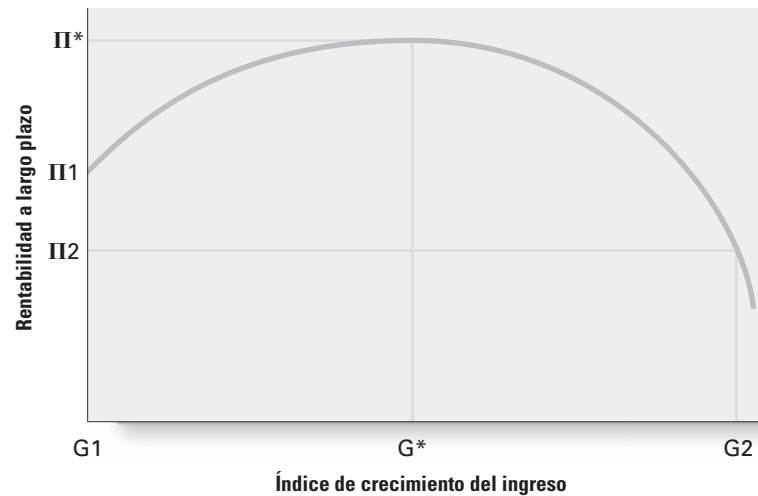
Además de practicar agotamiento del empleo, los CEO, junto con otros administradores de alto nivel, podrían satisfacer sus deseos de lograr un mayor ingreso mediante el empleo de su influencia o su control sobre el consejo de administración para lograr que el comité del consejo apruebe incrementos a su salario. Los críticos de la industria estadounidense afirman que, en la actualidad, los pagos extraordinarios se han convertido en un problema endémico y que los administradores principales se están enriqueciendo a costa de los accionistas y de otros empleados. Indican que la remuneración de los CEO se ha incrementado con mucha mayor rapidez que la de los trabajadores promedio, principalmente debido al otorgamiento de opciones accionarias muy liberales que les permiten obtener considerables bonificaciones en un mercado accionario a la alza, incluso si la compañía tiene un desempeño inferior al del mercado y al de sus competidores.¹³ En 1950, cuando *Business Week* inició su encuesta anual sobre las remuneraciones de los CEO, el ejecutivo mejor pagado era Charles Wilson, CEO de General Motors, cuyo paquete de pago anual de 652 146 dólares equivale a 4.5 millones de dólares ajustados a la inflación en 2005. En contraste, el ejecutivo mejor pagado en 2005, según la encuesta de *Business Week* de ese mismo año, fue Lee Raymond, de Exxon, que ganó 405 millones de dólares.¹⁴ En 1980, el CEO promedio en dicha encuesta ganaba 42 veces más de lo que ganaba el empleado promedio. En 1990, esa cifra se había incrementado a 85 veces. En la actualidad, el CEO promedio gana 350 veces más que el empleado promedio.¹⁵

Lo que más irrita a los críticos es la evidente falta de relación entre el volumen del paquete de remuneración de algunos CEO y el desempeño de la compañía.¹⁶ Por ejemplo, en mayo de 2006, los accionistas de Home Depot expresaron amargas quejas sobre el paquete de compensaciones para el CEO Bob Nardelli en la reunión anual de la compañía. Nardelli, nombrado en 2000, había recibido 124 millones de dólares en compensaciones, a pesar del mediocre desempeño financiero de Home Depot y la reducción de 12% en el precio de las acciones desde su ingreso. Cuando se incluyeron las opciones bursátiles no ejercidas, su compensación superó los 250 millones de dólares.¹⁷ Otro sujeto de quejas fue el CEO de Pfizer, Hank McKinnell, quien acumuló 83 millones de dólares en pensión, y 16 millones en compensación en 2005, a pesar de una disminución de más de 40% del precio de las acciones desde su designación como CEO.¹⁸ Los críticos creen que el volumen de esas remuneraciones estaba totalmente fuera de proporción con respecto a los logros de los CEO. De ser así, se estaría en presencia de un claro ejemplo del problema de mediación.

Una preocupación adicional es que al tratar de satisfacer el deseo de aumentar su posición, seguridad, poder e ingreso, los CEO se podrían dedicar a la creación de imperios mediante la adquisición de muchas nuevas empresas en un intento de incrementar el tamaño de la compañía por medio de una diversificación.¹⁹ Aun cuando ese crecimiento puede deteriorar la rentabilidad a largo plazo de la compañía y por consiguiente los rendimientos a favor de los accionistas, incrementa el tamaño del imperio que controla el director ejecutivo o CEO y, por extensión, su posición, poder, seguridad e ingreso (existe una poderosa relación entre el tamaño de la compañía y la remuneración del director ejecutivo o CEO). En vez de tratar de maximizar los rendimientos a favor de los accionistas mediante un equilibrio apropiado entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades, algunos administradores de alto nivel pueden intercambiar la rentabilidad a largo plazo por un mayor crecimiento de la compañía a través de la compra de nuevas empresas. La figura 11.2 muestra una gráfica de la rentabilidad a largo plazo comparada con el índice de crecimiento de los ingresos de la compañía. Una compañía que no crece quizá pierda algunas oportunidades de ganar ingresos.²⁰ Un índice de crecimiento moderado del ingreso de G^* permite que una compañía maximice la rentabilidad a largo plazo y genere un rendimiento de Π^* . Por consiguiente, el índice de crecimiento G_1 en la figura 11.2 no es congruente con la maximización de la ren-

FIGURA 11.2

Intercambio entre la rentabilidad y el índice de crecimiento del ingreso



tabilidad ($\Pi_1 < \Pi^*$). Sin embargo, por la misma razón, lograr un crecimiento superior de G2 requiere una diversificación hacia áreas que la compañía conoce muy poco. En consecuencia, dicho avance sólo se puede lograr a través del sacrificio de la rentabilidad; es decir, ir más allá de G^* , la inversión que se requiere para financiar un crecimiento adicional no produce un rendimiento adecuado y la rentabilidad de la compañía disminuye. Sin embargo, G2 puede ser el índice de crecimiento favorito de un CEO que desea crear un imperio, debido a que incrementará su poder, su posición y su ingreso. En este índice de crecimiento, la rentabilidad es igual sólo a Π_2 . Como $\Pi^* > \Pi_2$, la compañía que crece a este índice obviamente no maximizará su rentabilidad a largo plazo ni la riqueza de sus accionistas.

Para conocer un ejemplo de este tipo de crecimiento excesivo, revise la situación de Tyco International, perfilada en el Caso introductorio. El crecimiento de Tyco mediante adquisiciones efectuado por Dennis Kozlowski le permitió crear un imperio corporativo que evidentemente satisfizo su ego y sus necesidades económicas, aunque era inestable desde el punto de vista financiero.

La gravedad que pueden asumir los problemas de mediación se hizo evidente a principios de la década de 2000, cuando una serie de escándalos sacudió al mundo corporativo, muchos de ellos se podrían atribuir a ejecutivos de alto nivel que sólo intentaban satisfacer sus propios intereses y a la falla de los mecanismos de control para poner coto a las liberalidades de esos ejecutivos. Entre 2001 y 2004 saltaron a la luz pública numerosos escándalos contables que afectaron a varias grandes corporaciones, entre ellas Enron, WorldCom, Tyco, Computer Associates, HealthSouth, Adelphia Communications, Dynegy, Royal Dutch Shell y, más recientemente, Parmalat, la importante compañía italiana de productos alimenticios. En Parmalat, los administradores aparentemente “inventaron” entre 8 000 y 12 000 millones de dólares en activos, que jamás existieron, para apuntalar el balance de la compañía. En el caso de Royal Dutch Shell, los administradores de alto nivel “inflaron” en una quinta parte el valor de las reservas de petróleo de la compañía, lo que equivale a 4 000 millones de barriles de petróleo que nunca existieron, con lo que la compañía parecía mucho más valiosa de lo que en realidad era. En otras compañías, las ganancias se sobrestimaron en forma sistemática, a menudo por cientos de millones de dólares, o incluso miles de millones de dólares en el caso de Tyco (vea el Caso introductorio) y de WorldCom, empresa que subestimó sus gastos en 3 000 millones de dólares en 2001. Estrategia en acción 11.2 habla del fraude contable en Computer Associates. En todos esos casos, la motivación principal parece haber sido un esfuerzo para presentarles a los accionistas una perspectiva más favorable de lo que era realmente, lo que les aseguraba a los ejecutivos principales remuneraciones mucho más elevadas.²¹

Estrategia en acción

11.2

Negocios dudosos en Computer Associates

Computer Associates es una de las compañías de programas de cómputo más grandes del mundo. Durante la década de 1990, el precio de sus acciones aumentó rápidamente, impulsado en gran parte por el incremento de los ingresos y por un aumento proporcional de las utilidades. Debido a que sus ingresos aumentaban con mayor rapidez que los de sus rivales a finales de esa década, los inversionistas supusieron que la compañía ganaba participación de mercado y que a eso le seguiría una elevada rentabilidad, de modo que el precio de las acciones de la compañía ascendió como la espuma. Los administradores de mayor jerarquía de Computer Associates fueron los beneficiarios directos de este proceso. Según el generoso programa de incentivos del consejo de administración, los tres administradores principales de la compañía, Charles Wang, en aquel entonces CEO y presidente del consejo; Sanjay Kumar, director de operaciones, y Russell Artzt, director de tecnología, recibirían un incentivo especial que equivalía a un paquete de alrededor de 20 millones de acciones si el precio de las acciones se mantenía arriba de 53.13 dólares durante 60 días. En mayo de 1998, Kumar anunció que, en el trimestre, la empresa había logrado ingresos y ganancias “récord”. El precio de las acciones superó los 53.13 dólares y se mantuvo allí el tiempo suficiente para que los tres recibieran el incentivo especial en acciones, en aquel entonces valuado en 1 100 millones de dólares.

A finales de julio de 1998, después de que los tres habían recibido el premio, Kumar anunció que el efecto de los problemas económicos asiáticos y las turbulencias del año 2000 “nos llevan a creer que el crecimiento de nuestro ingreso y de nuestras ganancias será más lento durante los próximos trimestres”. El precio de las acciones bajó de inmediato, de más de 55 a menos de 40 dólares. Lo que siguió fue una serie de demandas legales iniciadas en nombre de los accionistas, que afirmaban que los administradores los había engañado para enriquecerse ellos mismos. Como resultado de las demandas, los tres fueron obligados a devolver parte de sus ganancias y el volumen del premio se redujo a 4.5 millones en acciones. Wang renunció como CEO, pero conservó su posición como presidente del consejo de administración, mientras que Kumar se convirtió en CEO.

Sin embargo, ése no fue el final del problema, pues Computer Associates había atraído la atención tanto del Departamento de Justicia como de la SEC, que iniciaron una investigación conjunta de sus prácticas contables. En 2002 se enfocaron en una acción de la compañía, ocurrida en mayo de 2000 y que casi había pasado inadvertida, para reducir 10% sus ingresos, lo cual ascendió a 1 760 millones de dólares, por debajo de lo que la compañía había reportado antes en los tres ejercicios fiscales que terminaban en marzo de 2000. Las revisiones de la disminución,

detalladas en las declaraciones 10-K de la empresa ante la SEC, retiraron de manera retroactiva cientos de millones de dólares del renglón superior durante los 14 meses precedentes al premio en acciones en mayo de 1998 otorgado a los administradores de mayor jerarquía, entre ellos 513 millones de dólares del ejercicio fiscal que terminó en marzo de 1998. Según la compañía, las ganancias no resultaron afectadas por la revisión debido a que el ingreso perdido se compensó con una revisión a la baja proporcional a los gastos. Supuestamente, la revisión de la reducción se hizo a instancias del despacho KPMG, que reemplazó a Ernst & Young en las auditorías de la empresa en junio de 1999.

La conclusión a la que llegaron algunos observadores era que Computer Associates había sobrestimado deliberadamente los ingresos en el periodo previo a mayo de 1998 para enriquecer a los tres administradores principales. Los perdedores en este proceso fueron los accionistas, que compraron acciones a un precio inflado y los tenedores de acciones a largo plazo, que vieron que el valor de sus títulos se diluía debido a los premios otorgados a Wang, Kumar y Artzt. En una declaración emitida después de que un reporte de la investigación en curso se publicó en *The Wall Street Journal*, Computer Associates aclaró que había cambiado su modo de clasificar los ingresos y los gastos siguiendo el consejo de sus auditores. “Seguimos creyendo que CA ha actuado en la forma apropiada”, manifestó la compañía. “Este cambio en la presentación no tuvo ningún efecto sobre las ganancias reportadas, las ganancias por acción o los flujos de efectivo.”

Sin embargo, en 2004 era evidente que Computer Associates de ninguna manera había actuado en la forma apropiada. Según una investigación de la SEC, entre 1998 y 2000 la compañía había adoptado una política de registro previo de los contratos para incrementar los ingresos. Por ejemplo, en enero de 2000 negoció un contrato de 300 millones de dólares con un cliente, pero registró antes el contrato de manera que los ingresos aparecieran en 1999. A pesar de que al principio esta maniobra tal vez tenía por objetivo ayudar a obtener el premio especial en acciones de 1 100 millones de dólares, en 2000 la práctica representaba un intento cada vez más desesperado para satisfacer las proyecciones financieras que la compañía incumplía en forma rutinaria. Bajo la creciente presión, en 2002 Charles Wang renunció como presidente del consejo de administración. En 2004, este órgano de gobierno, que tardíamente reconoció que los estados financieros de la compañía eran fraudulentos, obligó a Kumar a renunciar como CEO. A fines de 2004, en un acuerdo con los reguladores federales, la compañía reconoció un fraude por 220 millones de dólares. Como parte del acuerdo, Kumar fue acusado formalmente por los fiscales federales por cargos de obstrucción de la justicia y fraude bursátil; en noviembre de 2006 fue sentenciado a 20 años de prisión por su participación en el fraude.^b

Es importante recordar que los problemas de mediación no se limitan a la relación entre los administradores de mayor jerarquía y los accionistas. También pueden afectar la relación entre el CEO y sus subordinados y entre éstos y los empleados de menor nivel. Los subordinados pueden utilizar el control sobre la información para distorsionar el desempeño de su unidad con el fin de mejorar su salario, incrementar su seguridad en el trabajo o asegurarse de que su división obtenga más de lo que le corresponde de los recursos de la compañía.

Al enfrentarse a los problemas de mediación, el reto para los mandantes es 1) modelar la conducta de los mandatarios de manera que actúen de conformidad con las metas establecidas, 2) reducir la asimetría de la información entre ellos y los mandatarios y 3) desarrollar mecanismos para eliminar a los mandatarios que no actúan de conformidad con las metas de los mandantes y los engañan. Los mandantes tratan de enfrentar esos retos mediante una serie de mecanismos de gobierno.

Mecanismos de gobierno

Los **mecanismos de gobierno** son órganos que establecen los mandantes para alinear los incentivos entre ellos y los mandatarios, y para supervisarlos y controlarlos. El propósito de los mecanismos de gobierno es reducir el alcance y la frecuencia de los problemas de mediación, pues ayuda a asegurar que los mandatarios actúen en forma congruente con los intereses de sus mandantes. Esta sección se concentra en los mecanismos de gobierno que existen para alinear los intereses de los administradores de alta jerarquía (como mandatarios) con los de sus mandantes, los accionistas. Sin embargo, no se debe olvidar que los mecanismos de gobierno también existen para alinear los intereses de los administradores de las unidades de negocios con los de sus superiores y así sucesivamente, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

A continuación se explican los cuatro tipos principales de mecanismos de gobierno cuyo objetivo es alinear los intereses de los accionistas y los de la administración: el consejo de administración, la compensación basada en acciones, los estados financieros y la restricción de las compras hostiles. La sección termina con la exposición de los mecanismos de gobierno dentro de una compañía para alinear los intereses de los administradores de mayor jerarquía y de nivel inferior.

● El consejo de administración

El consejo de administración es el órgano principal del sistema de gobierno corporativo en Estados Unidos y en el Reino Unido. Los miembros del consejo son elegidos directamente por los accionistas y, conforme a la ley corporativa, representan los intereses de los accionistas. Por consiguiente, es posible hacer que el consejo de administración sea legalmente responsable de las acciones de la compañía. Su posición en el vértice de la toma de decisiones de la compañía le permite supervisar aquellas que se refieren a la estrategia corporativa y asegurarse de que sean congruentes con los intereses de los accionistas. Si el consejo percibe que las estrategias corporativas no benefician a los intereses de los accionistas, puede aplicar sanciones, tales como votar en contra de los nombramientos de administradores en su seno o proponer a sus propios candidatos. Además, tiene autoridad legal para contratar, despedir y compensar a los empleados corporativos incluyendo, lo que es más importante, al CEO.²² El consejo de administración también es responsable de asegurarse de que los estados financieros auditados de la compañía presenten una imagen real de su situación financiera. Esta facultad lo convierte en un mecanismo para reducir la asimetría de información entre los accionistas y los administradores y para supervisar y controlar las acciones de la administración en nombre de los accionistas.

El consejo de administración típico se compone de una mezcla de directores internos y externos. Los **directores internos** son empleados principales de la compañía, como el CEO. Se les requiere en el consejo debido a que poseen información valiosa acerca de las actividades de la compañía. Sin esa información, el consejo no puede desempeñar en forma adecuada su función de supervisión. Pero como los directores internos son empleados de tiempo com-

pleto de la compañía, sus intereses tienden a estar alineados con los de la administración. Por consiguiente, es necesario que haya directores externos que garanticen la objetividad de los procesos de supervisión y evaluación. Los **directores externos** no son empleados de tiempo completo de la compañía. Muchos de ellos son ejecutivos profesionales de tiempo completo que ocupan cargos en los consejos de administración de varias compañías. La necesidad de mantener una reputación de directores externos competentes les ofrece un incentivo para desempeñar sus tareas de la forma más objetiva y eficaz posible.²³

Hay muy poca duda de que muchos consejos de administración desempeñan las funciones que les han asignado de una manera admirable. Por ejemplo, cuando el consejo de administración de Sotheby's descubrió que la compañía se había confabulado para fijar los precios con Christie's, sus miembros tomaron medidas para expulsar rápidamente tanto al CEO como al presidente del consejo de la compañía (vea Estrategia en acción 11.1). Pero no todos los consejos de administración se desempeñan tan bien como deberían hacerlo. El de Enron, por ejemplo, la compañía de energía ahora en quiebra, firmó los estados financieros auditados de la compañía, que más adelante se demostró que eran absolutamente fraudulentos.

Los críticos del sistema de gobierno afirman que, a menudo, los directores internos dominan a los externos en el consejo de administración. Como ejemplo, señalan que pueden utilizar su posición dentro de la jerarquía administrativa para ejercer control sobre la clase de información específica de la compañía que recibe el consejo. En consecuencia, están en condiciones de presentar la información en una forma que los coloque bajo una luz favorable. Además, debido a que tienen un conocimiento íntimo de las operaciones de la compañía y a que su conocimiento y su control superiores sobre la información son fuentes de poder, están mejor posicionados que los directores externos para influir en la toma de decisiones del consejo. Éste puede quedar cautivo de los directores internos y simplemente aprobar en forma rutinaria las decisiones que éstos proponen, en vez de cuidar los intereses de los accionistas.

Algunos observadores sostienen que muchos consejos de administración están dominados por el CEO de la compañía, en particular cuando éste también es el presidente del consejo de administración.²⁴ Para respaldar este punto de vista, indican que tanto los directores internos como externos a menudo son candidatos personales del CEO. El típico director interno está subordinado al CEO en la jerarquía de la compañía, por lo cual es poco probable que critique a su jefe. Debido a que los directores externos a menudo también son propuestos por el CEO, difícilmente se puede esperar que evalúen con objetividad el desempeño de éste. De esta forma, la lealtad del consejo de administración puede estar a favor del CEO, no de los accionistas. Además, un CEO que también es presidente del consejo puede controlar la agenda de las discusiones del consejo para desviar cualesquiera críticas concernientes a su liderazgo.

En la secuela de la oleada de escándalos corporativos que afectaron al mundo empresarial a principios de la década de 2000, hay señales evidentes de que muchos consejos de administración han comenzado a adoptar un papel muy activo en el gobierno corporativo, es decir, ya no aprueban en forma rutinaria las decisiones del nivel superior de la administración. En parte fueron impulsados por la nueva legislación, como la ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos, que reforzó las disposiciones que regulan los informes y el gobierno corporativos. Un aspecto también importante ha sido la creciente tendencia de parte de los tribunales a hacer responsables a los directores de las declaraciones corporativas erróneas. Los inversionistas institucionales poderosos, como los fondos de pensión, también han sido más enérgicos en el ejercicio de su poder, pues con insistencia presionan por una mayor representación externa en los consejos de administración y por la separación de los papeles de presidente del consejo y CEO, con lo cual el cargo de presidente le debe corresponder a un director externo. En parte como resultado de esta iniciativa, más de 50% de las grandes compañías tenían a directores externos en el cargo de presidente del consejo a mediados de la década de 2000, en contraste con menos de la mitad de esa cantidad en la década de 1990. La separación de los papeles de presidente del consejo y CEO limita la capacidad de los directores corporativos internos y en particular la del CEO para ejercer el control sobre el consejo de administración.

Aun así, una vez dicho todo esto, se debe reconocer que los consejos de administración no siempre funcionan tan bien como deberían hacerlo en teoría y que son necesarios otros mecanismos para alinear los intereses de los accionistas y de los administradores.

● **Compensación basada en acciones**

Según la teoría de la mediación, una de las mejores formas de reducir el alcance de los problemas es que los mandantes establezcan incentivos para que los mandatarios actúen en bien de sus intereses por medio de sistemas de pago por desempeño. En el caso de los accionistas y los administradores del nivel superior, los primeros pueden alentar a los segundos para que apliquen estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo de la compañía y el crecimiento de sus utilidades y, por consiguiente, las ganancias derivadas de conservar sus acciones, vinculando la remuneración de esos administradores con el desempeño del precio de dichos valores.

El sistema más común de pago por desempeño consiste en otorgarles a los administradores **opciones de acciones**, esto es, el derecho de comprar acciones de la compañía a un precio predeterminado (de compra o venta) en algún momento en el futuro, por lo regular dentro de los 10 años siguientes a la fecha de otorgamiento. El precio de recompra o venta suele ser aquel al que se cotizaban las acciones cuando se otorgó la opción. La idea detrás de este método es motivar a los administradores para que adopten estrategias que incrementen el precio de las acciones de la compañía, ya que al hacerlo también aumentará el valor de sus opciones de acciones. Otro sistema de pago con acciones basado en el desempeño es conceder acciones a los administradores si alcanzan objetivos predeterminados.

Varios estudios académicos sugieren que los esquemas de compensación para los ejecutivos basados en acciones, como las opciones y las concesiones, pueden alinear los intereses de la administración y de los accionistas. Por ejemplo, un estudio comprobó que era más probable que los administradores consideraran los efectos de sus decisiones de compra sobre los rendimientos de los accionistas si ellos mismos eran accionistas significativos.²⁵ Según otra investigación, los administradores que ostentaban este carácter tenían menos probabilidades de aplicar estrategias que maximizaran el tamaño de la compañía antes que su rentabilidad.²⁶ De manera más general, es difícil apoyar el argumento de que la oportunidad de enriquecerse con las opciones de acciones sea la razón principal para trabajar jornadas de 14 horas y semanas de seis días como lo hacen muchos empleados de las compañías de rápido crecimiento.

Sin embargo, la práctica de conceder opciones de acciones cada vez causa más controversia. Con frecuencia, muchos administradores de nivel superior ganan considerables bonificaciones al ejercer las opciones que se les otorgaron varios años antes. Aun cuando no niegan que esas opciones son buenos alicientes para que los administradores mejoren el desempeño de la compañía, los críticos afirman que a menudo son demasiado generosas. Un motivo importante de preocupación es que, con frecuencia, dichas opciones se otorgan a precios de compra o venta tan bajos que el director ejecutivo o CEO difícilmente puede dejar de ganar cantidades considerables de dinero si las ejerce, incluso si la compañía tiene un desempeño significativamente inferior al del mercado accionario. En realidad, un ejemplo de problema de mediación serio surgió en 2005 y 2006 cuando la SEC comenzó a investigar varias compañías en las que las opciones de acciones concedidas a ejecutivos de alta jerarquía aparentemente se habían remitido a una época cuando su precio era más bajo, lo que permitió a los ejecutivos ganar más dinero que el que hubieran obtenido si sus opciones tuvieran la fecha en que fueron concedidas.²⁷ A fines de 2006, la SEC investigaba a unas 130 empresas por un posible fraude relacionado con la fecha de las opciones de acciones. En la lista estaban varias corporaciones importantes, como Apple Computer, Jabil Circuit, United Health y Home Depot.²⁸

Otros críticos, entre ellos el famoso inversionista Warren Buffett, se quejan de que el otorgamiento de grandes paquetes de opciones incrementan el número de acciones en circulación de la compañía y por consiguiente diluyen el capital de los accionistas; conforme a este enfoque, se deben mostrar en las declaraciones de la compañía como un gasto contra las utilidades. De acuerdo con las regulaciones contables en vigor hasta 2005, las opciones de acciones, a diferencia de los sueldos y salarios, no se consideraban gastos. No obstante, esto ha

cambiado y, como resultado, muchas compañías comienzan a reducir el uso de las opciones de acciones. Por ejemplo, Microsoft, que había concedido opciones generosas desde tiempo atrás a empleados destacados, a partir de 2005 concede acciones en vez de opciones.

- **Estados financieros y auditores**

Las compañías que cotizan en bolsas de valores de Estados Unidos están obligadas a presentar informes trimestrales y anuales ante la SEC, preparados de conformidad con los GAAP. El propósito de esta exigencia es proporcionar una información congruente, detallada y exacta acerca del grado de eficiencia y eficacia con que las compañías dirigen a los mandatarios de los accionistas, es decir, los administradores. Para asegurarse de que éstos no tergiversen la información financiera, la SEC también ha dispuesto que un despacho contable independiente y acreditado audite sus cuentas. Existen regulaciones similares en la mayoría de los demás países desarrollados. Si el sistema funciona como se pretende, los accionistas pueden tener suficiente confianza en que la información que contienen los estados financieros refleje con absoluta exactitud la situación de los asuntos en las compañías. Entre otras cosas, esa información puede permitir que un accionista calcule la rentabilidad (ROIC) de la compañía en la cual ha invertido y lo compare con el de los competidores.

Desafortunadamente, por lo menos en Estados Unidos, el sistema no ha funcionado como se pretendía. A pesar de que la inmensa mayoría de las compañías presentan una información exacta en sus estados financieros y casi todos los auditores hacen un buen trabajo de revisión, hay una evidencia considerable de que una minoría de compañías ha abusado del sistema, ayudadas en parte por la docilidad de los expertos contables. Es evidente que la corrupción de éstos fue uno de los problemas que emergieron con motivo de la quiebra de Enron, la compañía de energía, cuando el director de finanzas y otros ejecutivos les proporcionaron a los inversionistas información falsa, creando asociaciones fuera del balance general que ocultaban a la opinión pública el verdadero estado de endeudamiento de Enron. Arthur Anderson, el auditor de Enron, aparentemente estuvo de acuerdo con el engaño, en evidente violación de su obligación fiduciaria. Anderson tenía contratos de consultoría muy lucrativos con Enron, que no quería poner en peligro si cuestionaba la exactitud de los estados financieros de la compañía. Los perdedores en este mutuo engaño fueron los accionistas, que confiaron en una información errónea para tomar sus decisiones de inversión.

En años recientes se presentaron numerosos ejemplos de las estratagemas contables a las que recurren los administradores para presentar a los inversionistas una imagen distorsionada de las finanzas de su compañía. El motivo típico ha sido inflar las ganancias o los ingresos para generar el entusiasmo de los inversionistas y hacer que el precio de las acciones se incrementa, lo que les brinda a los administradores la oportunidad de hacer efectivas sus opciones de acciones a cambio de una ganancia personal, obviamente a costa de los accionistas que han sido engañados por los informes (vea un ejemplo en Estrategia en acción 11.2).

La manipulación de los estados financieros en compañías como Enron y Computer Associates plantea serias dudas acerca de la información que contienen cuando son auditados. En respuesta, en 2002 Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, que representa la revisión más importante de las reglas contables y de los procedimientos de gobierno corporativo desde la década de 1930. Entre otras cosas, la ley estableció un nuevo consejo de supervisión para las firmas contables, exige que los CEO y los directores de finanzas aprueben los estados financieros de sus compañías y prohíbe que las compañías contraten a la misma empresa contable para servicios de auditoría y consultoría.

- **Restricción de las tomas hostiles**

Debido a la imperfección de los mecanismos de gobierno corporativos, es obvio que el problema de mediación todavía puede existir en algunas compañías. Sin embargo, los accionistas tienen cierto poder residual, ya que siempre pueden vender sus acciones. Si lo empiezan a hacer en grandes cantidades, el precio de las acciones de la compañía bajará. Si el precio baja lo suficiente, la compañía podría valer menos en el mercado accionario que el valor en libros de sus activos. En este punto se puede convertir en un blanco atractivo para una adquisición y corre el riesgo de que la compre otra empresa, aun en contra de los deseos de la administración.

El riesgo de ser adquirida por otra compañía se conoce como **restricción de las tomas hostiles** y limita el grado hasta el cual los administradores pueden adoptar estrategias y emprender acciones que pongan sus propios intereses por encima de los de los accionistas. Si ignoran estos intereses y la compañía es adquirida, los administradores de jerarquía superior por lo común pierden su independencia y quizá también su trabajo. De manera que la amenaza de una toma hostil puede restringir la acción de la administración y limitar los peores excesos del problema de mediación.

Durante la década de 1980 y principios de la de 1990, la amenaza de una adquisición agresiva a menudo era representada por los invasores corporativos: individuos o corporaciones que compraban grandes bloques de acciones de compañías que, ellos suponían, habían adoptado estrategias incompatibles con la maximización de la riqueza a favor de los accionistas. Los invasores sostenían que si esas compañías con un desempeño inferior siguieran estrategias diferentes, podrían crear más riqueza para los accionistas. Por lo tanto, compraban sus acciones ya sea para apoderarse del negocio y dirigirlo en una forma más eficiente, o bien para precipitar un cambio en el nivel superior de la administración y reemplazar al equipo existente por otro con más probabilidades de maximizar los rendimientos a favor de los accionistas. Los invasores no están motivados por el altruismo, sino por las ganancias. Si tienen éxito en su propuesta de adquisición para asumir el control, pueden aplicar estrategias que generen valor para los accionistas, incluidos ellos mismos. Incluso si fracasa su propuesta de adquisición, todavía pueden ganar millones, ya que por lo común la compañía objetivo, como medio de defensa, compra sus acciones con una prima considerable. Llamada **greenmail** (acoso con efectivo), esta fuente de ganancias despertó grandes controversias y debates acerca de sus beneficios. Mientras que algunos afirman que la amenaza planteada por los invasores tiene un efecto saludable sobre el desempeño de la empresa pues presiona a la administración corporativa para que dirija mejor su negocio, otros afirman que hay muy poca evidencia de ello.²⁹

Aunque la incidencia de las tomas de poder hostiles ha disminuido significativamente desde principios de la década de 1990, no se debe pensar que este tipo de maniobras haya desaparecido. A principios de la década de 2000 existieron circunstancias únicas que hicieron que resultara más difícil llevar a cabo adquisiciones hostiles. Los años de auge de la década de 1990 dejaron a muchas empresas con una deuda excesiva (las corporaciones estadounidenses iniciaron el nuevo siglo con niveles de deuda récord en sus balances), lo que limitó su capacidad para financiar adquisiciones, en particular las hostiles, que a menudo son particularmente costosas. Además, las valuaciones de mercado de muchas compañías llegaron a estar tan fuera de línea con sus aspectos fundamentales durante la burbuja del mercado accionario de la década de 1990 que, incluso después de una baja sustancial en ciertos segmentos del mercado accionario (como el sector de tecnología), las valuaciones todavía son elevadas en relación con las normas históricas, lo que convierte a las adquisiciones, incluso de compañías mal administradas y no rentables, en operaciones sumamente costosas. Sin embargo, este tipo de compras tienden a ocurrir en ciclos y parece probable que una vez que se resuelvan los excesos del mercado accionario y se consideren correctamente los balances corporativos, las restricciones de las tomas hostiles empezarán de nuevo. Se debe recordar que estas restricciones son un mecanismo de gobierno de último recurso y que a menudo sólo se invocan cuando fallan las otras opciones.

● Mecanismos de gobierno internos

Hasta ahora esta sección se ha enfocado en los mecanismos de gobierno diseñados para reducir el problema de mediación potencial que existe entre los accionistas y los administradores. Las relaciones de mediación también existen dentro de la compañía y, por consiguiente, este problema puede surgir entre diversos niveles de la administración. En esta sección se analiza la forma en que se puede reducir el problema de mediación dentro de una compañía mediante dos mecanismos de gobierno complementarios cuyo objetivo es alinear los incentivos y la conducta de los empleados con los de la administración de alto nivel: sistemas de control estratégico y sistemas de incentivos.

SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO Los sistemas de control estratégico son los principales mecanismos de gobierno que se establecen dentro de una compañía para reducir el alcance del problema de mediación entre los diversos niveles administrativos. Esos mecanismos son sistemas formales de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que les permiten a todas las administraciones evaluar si la compañía ejecuta las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad a largo plazo y, en particular, si logra mejor eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia el cliente. En los siguientes capítulos se explican con más detalle.

El propósito de los sistemas de control estratégico es 1) establecer estándares y objetivos con los cuales se pueda medir el desempeño, 2) elaborar sistemas para medir y supervisar el desempeño de manera regular, 3) comparar el desempeño actual con los objetivos establecidos y 4) evaluar los resultados y, de ser necesario, emprender acciones correctivas. En términos de gobierno, su propósito es asegurarse de que los administradores de menor nivel, como mandatarios de los administradores de alta jerarquía, actúen en una forma congruente con las metas de estos últimos, que deben ser maximizar la riqueza de los accionistas, objetivo sujeto a restricciones legales y éticas.

Un enfoque que cada vez tiene más influencia y que guía a los administradores a lo largo del proceso de creación de la clase apropiada de sistemas de control estratégico para mejorar el desempeño organizacional es el modelo de indicadores de desempeño.³⁰ De acuerdo con este modelo, los administradores han utilizado principalmente medidas del desempeño financiero tales como el rendimiento sobre el capital invertido para medir y evaluar el desempeño organizacional. La información financiera es de suma importancia, pero no es suficiente en sí misma. Si los administradores quieren obtener una verdadera perspectiva del desempeño organizacional, la información financiera se debe complementar con medidas del desempeño que indiquen en qué medida su organización ha logrado los cuatro puntos básicos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia los clientes. Los resultados financieros simplemente informan acerca de los resultados de las decisiones que *ya se han tomado*; las otras medidas equilibran esta perspectiva del desempeño informándoles a los administradores acerca de la precisión con la cual la organización ha establecido los puntos básicos que impulsan el desempeño futuro.³¹

Una versión de la forma en la cual operan los indicadores de desempeño se presenta en la figura 11.3. Basándose en la misión y las metas de la organización, los administradores estratégicos desarrollan una serie de estrategias para crear una ventaja competitiva con el fin de alcanzar esas metas. Después establecen una estructura organizacional para utilizar recursos con el fin de obtener una ventaja competitiva.³² Para evaluar el nivel de funcionamiento de la estrategia y la estructura, los administradores desarrollan medidas específicas del desempeño para evaluar en qué medida se logran los cuatro puntos básicos de la ventaja competitiva:

- La *eficiencia* se mide por el nivel de los costos de producción, la productividad de la mano de obra (como las horas por empleado necesarias para fabricar un producto), la productividad del capital (como ingresos por dólares invertidos en propiedad, planta y equipo) y el costo de la materia prima.
- La *calidad* se mide por la cantidad de rechazos, el número de productos defectuosos devueltos por los clientes y el nivel de confiabilidad del producto a lo largo del tiempo.
- La *innovación* se determina por el número de nuevos productos introducidos, el porcentaje de ingresos generados por los nuevos productos en un periodo definido, el tiempo que se emplea para desarrollar la siguiente generación de nuevos productos comparado con el de la competencia y la productividad del departamento de investigación y desarrollo (nivel de gastos en investigación y desarrollo que se requieren para elaborar un producto exitoso).

FIGURA 11.3

Método de indicadores de desempeño



- La *actitud sensible ante los clientes* se puede medir por el número de clientes repetidos, los índices de deserción de éstos, el nivel de entrega a tiempo y el nivel del servicio al cliente.

Como sugieren Kaplan y Norton, que desarrollaron este enfoque, “piense en los indicadores de desempeño como los cuadrantes e indicadores que se encuentran en la cabina de un avión. Para la compleja tarea de navegar y hacer volar un avión, los pilotos necesitan información detallada acerca de muchos aspectos del vuelo, como el nivel de combustible, la velocidad del aire, la altitud, el destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y el que se predice. La confianza en un solo instrumento puede ser fatal. De manera similar, la complejidad de administrar una organización hoy en día requiere que los administradores puedan ver simultáneamente el desempeño en varias áreas”.³³

La forma en la cual se traduce en desempeño organizacional la capacidad de los administradores para crear una ventaja competitiva se cuantifica después con medidas financieras como el rendimiento sobre el capital invertido y el índice de rotación del capital (vea el capítulo 3). Con base en una evaluación de la serie completa de medidas de los indicadores de desempeño, los administradores estratégicos se encuentran en una buena posición para reevaluar la misión y las metas de la compañía y emprender una acción correctiva para solucionar los conflictos, limitar el problema de mediación o explotar nuevas oportunidades mediante el cambio de la estrategia y la estructura de la organización, que es el propósito del control estratégico.

INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS Por sí solos, los sistemas de control tal vez no sean suficientes para alinear los incentivos entre los accionistas, la administración de alta jerarquía y el resto de la organización. Para ayudar a hacerlo, a menudo se establecen sistemas positivos de incentivos para motivar a los empleados con el fin de que trabajen en favor de metas que son fundamentales para maximizar la rentabilidad a largo plazo. Como ya se ha dicho, los planes de propiedad de acciones para empleados (ESOP) son una forma de incentivo positivo, lo mismo que los otorgamientos de opciones accionarias. En la década de 1990, los ESOP y el otorgamiento de propiedad de acciones fueron impulsados en muchas organizaciones. La lógica que subyace en esos sistemas es directa: si reconocen que el precio de las acciones y, por consiguiente, su propia riqueza, dependen de la rentabilidad de la compañía, los empleados trabajarán con ahínco para maximizar la rentabilidad.

Además de los sistemas de compensación basada en acciones, el estímulo a los empleados también se puede vincular con metas relacionadas con el logro de un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia el cliente. Por ejemplo, el pago de una

bonificación a un empleado fabril puede depender del logro de metas de calidad y productividad que, si se alcanzan, reducirán los costos de la compañía, incrementarán la satisfacción del cliente y mejorarán la rentabilidad. De manera similar, el pago de una bonificación a un vendedor puede depender de que éste sobrepase los objetivos de ventas y el de un empleado del departamento de investigación y desarrollo del éxito de los nuevos productos en cuyo desarrollo participó.

Ética y estrategia

El término **ética** se refiere a los principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto que gobiernan la conducta de una persona, o los miembros de una profesión, o las acciones de una organización. La **ética de negocios** está constituida por los principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto que gobiernan la conducta de las personas que participan en negocios. Las decisiones éticas son aquellas que se apegan a esos principios aceptados, mientras que las decisiones no éticas los violan. Esta explicación no es tan sencilla como suena. Los administradores se pueden enfrentar a dilemas éticos, que son situaciones en las que no hay un acuerdo sobre cuáles son exactamente los principios aceptados de lo que es correcto o incorrecto, o en donde ninguna de las opciones disponibles parece éticamente aceptable.

En nuestra sociedad muchos principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto no sólo son universalmente reconocidos, sino que también están codificados en leyes. En la arena de los negocios hay leyes que gobiernan la responsabilidad del producto (leyes de agravios), los contratos y el incumplimiento de los mismos (ley contractual), la protección de la propiedad intelectual (ley de propiedad intelectual), la conducta competitiva (ley anti-monopolio) y la venta de valores (ley de valores). El quebrantamiento de estas leyes no sólo va contra la ética, sino que también es ilegal.

En este libro se sostiene que la meta primordial de los administradores debe ser la aplicación de estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades de la empresa para incrementar los rendimientos a favor de los accionistas. Las estrategias, por supuesto, deben ser compatibles con las leyes que gobiernan la conducta de las empresas: los administradores deben actuar dentro de la ley cuando tratan de maximizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Como se ha visto en este capítulo, existen administradores que quebrantan la ley. Además, los administradores se aprovechan de las ambigüedades y las áreas oscuras de la ley, que abundan en nuestro sistema legal, para emprender acciones que en el mejor de los casos son legalmente sospechosas y, siempre, claramente no éticas. Sin embargo, es importante comprender que la conducta ética va más allá de actuar dentro de los límites de la ley. Por ejemplo, vea la Estrategia en acción 11.3 que analiza la utilización por parte de Nike de fábricas en las que se explota al trabajador, ubicadas en países en vías de desarrollo, para fabricar zapatillas destinadas a los consumidores de los países desarrollados. Aunque la empresa no quebrantaba ninguna ley por usar mano de obra barata (empleados que trabajan largas jornadas por un salario escaso en condiciones laborales deplorables) y tampoco sus subcontratistas, muchos consideran que no es ético, según los estándares occidentales, explotar a su fuerza laboral. En esta sección se examinan los problemas éticos a los que se enfrentan los administradores cuando desarrollan estrategias y las medidas que pueden tomar para asegurarse de que las decisiones estratégicas no sólo sean legales, sino también éticas.

- **Problemas éticos de las estrategias**

Los problemas éticos a los que se enfrentan los administradores abarcan una amplia gama de temas, pero la mayoría de ellos se suscitan debido a un conflicto potencial entre las metas de la empresa, o de los administradores, y los derechos fundamentales de interesados importantes, es decir, accionistas, clientes, empleados, proveedores, competidores, comunidades y el público en general. Los interesados tienen derechos básicos que se deben respetar y no es ético violarlos.

Estrategia en acción

11.3

Nike y el debate sobre las fábricas donde se explota al obrero

En muchas formas, Nike es la corporación global por excelencia. Establecida en 1972 por la ex estrella del atletismo de la Universidad de Oregon, Phil Knight, en la actualidad es uno de los principales vendedores de calzado y ropa deportiva del mundo. En 2004 la compañía tuvo más de 1 200 millones de dólares en ingresos anuales, un rendimiento sobre el capital invertido de 17.5% y vendía sus productos en 140 países. La firma no tiene instalaciones fabriles. En vez de ello, diseña y vende sus productos y contrata su fabricación a través de una red global de 600 plantas propiedad de subcontratistas dispersos por todo el mundo que juntos emplean a alrededor de 550 000 personas. Esta vasta corporación ha convertido a Phil Knight en una de las personas más ricas del mundo. La frase de mercadotecnia de Nike, “Just do it” (¡Sólo hágalo!), ha llegado a ser tan reconocida en la cultura popular como su logotipo o los rostros de las celebridades que la patrocinan, como Tiger Woods.

A pesar de todos sus éxitos, la compañía se ha visto acosada durante más de una década por las repetidas y persistentes acusaciones de que sus productos se fabrican en “talleres de explotación” donde los trabajadores, muchos de ellos niños, trabajan como esclavos en condiciones de riesgo por un salario muy por debajo del nivel de subsistencia. La riqueza de Nike, afirman sus detractores, se ha creado sobre las espaldas de los pobres del mundo. Muchos ven a la empresa como un símbolo de los males de la globalización: una acaudalada corporación occidental que explota a los más pobres del mundo para proporcionarle calzado y prendas de vestir a los mimados consumidores del mundo desarrollado. Las tiendas “Niketown” se han convertido en el blanco preferido de quienes protestan contra la globalización. Varias entidades no gubernamentales —como Global Exchange, con base en San Francisco, una organización de derechos humanos dedicada a promover la justicia ambiental, política y social en todo el mundo— han elegido a Nike como el objetivo de sus repetidas críticas y protestas. Programas noticiosos como *48 Hours*, de CBS, con Dan Rather como anfitrión, han hecho revelaciones de las condiciones de trabajo en las plantas extranjeras que fabrican los productos de Nike. Por otra parte, los estudiantes de varias universidades estadounidenses importantes, con las cuales Nike tiene lucrativos convenios de patrocinio, han protestado contra esos tratos basados en el empleo de mano de obra a la que se paga con migajas.

Algunos de los argumentos se expusieron en el programa *48 Hours* de CBS en 1996. El informe presentaba la imagen de una mujer joven que trabajaba para un subcontratista vietnamita para quien debía laborar seis días a la semana en condiciones deficientes y con materiales tóxicos por sólo 20 centavos

de dólar la hora. El informe también señalaba que el salario mínimo para vivir en Vietnam era de por lo menos tres dólares, un ingreso que no se podía obtener si no se trabajaba un número sustancial de horas extras. Ni Nike ni sus subcontratistas quebrantaban ninguna ley, pero ese informe y otros por el estilo planteaban dudas acerca de la ética de utilizar “mano de obra casi esclava” para fabricar lo que en esencia son accesorios de moda. Tan legal era, que tal vez eso ayudó a la compañía a incrementar su rentabilidad, ¿pero era ético recurrir a subcontratistas que, según los estándares occidentales, obviamente explotaban a su fuerza laboral? Los críticos de Nike pensaban que no y la compañía se encontró en el centro de una oleada de demostraciones y boicots de los consumidores.

Para añadirle leña al fuego, en noviembre de 1997 Global Exchange obtuvo y dio a conocer un informe confidencial de Ernst & Young de una auditoría que Nike había mandado hacer a una fábrica vietnamita propiedad de un subcontratista. La fábrica ocupaba a 9 200 trabajadores y hacía 400 000 pares de calzado cada mes. El informe ofrecía una desconsoladora imagen de miles de mujeres jóvenes, la mayoría menores de 25 años, que trabajaban 10 y media horas al día, seis días a la semana, en medio de calor y ruido excesivos, y un aire contaminado, por poco más de 10 dólares a la semana. El informe también comprobó que los obreros con problemas de la piel o respiratorios no habían sido transferidos a departamentos libres de productos químicos. Más de la mitad de los que laboraban con productos químicos peligrosos no usaban guantes ni mascarillas de protección. El informe destacaba que en algunas zonas de la planta los trabajadores estaban expuestos a carcinógenos que excedían 177 veces los estándares permisibles y que 77% de los empleados padecían problemas respiratorios.

Las revelaciones que ponían en evidencia el mal trato que los subcontratistas daban a los empleados, obligaron a la compañía a reexaminar sus políticas. Al comprender que todos consideraban que sus subcontratistas carecían de ética, la administración de Nike tomó varias medidas, entre ellas, establecer un código de conducta para sus subcontratistas y un programa mediante el cual auditores independientes supervisarían anualmente a todos ellos. El código de conducta de Nike exigía que todos los empleados de las fábricas de calzado tuvieran por lo menos 18 años de edad y que la exposición a materiales potencialmente tóxicos no excediera los límites permisibles establecidos por la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) estadounidense para los trabajadores que laboraban en Estados Unidos. En resumen, Nike concluyó que la conducta ética requería ir más allá de las exigencias de la ley. Además, imponía establecer y cumplir reglas que se apegaran a los principios morales aceptados de lo que es correcto e incorrecto.^c

Los accionistas tienen el derecho de recibir información oportuna y exacta acerca de su inversión (en forma de declaraciones contables) y es una falta de ética violar ese derecho. Los clientes tienen el derecho de estar totalmente informados acerca de los productos y servicios que compran, lo cual incluye el derecho de saber la forma en que esos productos les podrían causar daño y no es ético restringir el acceso a esa información. Los empleados tienen derecho a contar con condiciones de trabajo seguras, una compensación justa por las labores que desempeñan y un trato justo de parte de los administradores. Los proveedores tienen el derecho de que se respeten los contratos y la empresa no se debe aprovechar de una disparidad de poder entre ella y un proveedor para redactar en forma ventajosa un nuevo contrato. Los competidores tienen el derecho de que la empresa respete las reglas de la competencia y no viole los principios básicos de las leyes antimonopolio. Las comunidades y el público en general, incluyendo a sus representantes políticos en el gobierno, tienen derecho a que la empresa no viole las expectativas básicas que la sociedad establece para la operación de las compañías: por ejemplo, no arrojar contaminantes tóxicos en el ambiente o cobrar en exceso por trabajos desempeñados en contratos con el gobierno.

Quienes adoptan el punto de vista de los interesados respecto de la ética empresarial argumentan a menudo que el hecho de comportarse en una forma que reconozca y respete los derechos fundamentales de los interesados beneficia a los administradores, ya que al hacerlo se aseguran de contar con su apoyo y, por consiguiente, en última instancia benefician a la empresa y a sus administradores. Otros van más allá de este enfoque utilitario de la ética y sostienen que, en muchos casos, una actuación ética es simplemente la forma correcta de hacer las cosas. Afirman que las empresas necesitan reconocer su principio de *noblesse oblige* y devolverle a la sociedad algo de lo que hizo posible su éxito. *Noblesse oblige* es un término francés que se refiere a una conducta honorable y generosa que se considera característica de las personas bien nacidas (nobles). En un escenario de negocios, se interpreta como una conducta generosa que es la característica moral de las empresas exitosas.

La conducta no ética suele presentarse en el escenario corporativo cuando los administradores deciden poner el logro de sus metas personales, o las de la empresa, por encima de los derechos fundamentales de uno o más grupos de interesados (en otras palabras, la conducta no ética puede originarse en los problemas de mediación). Los ejemplos más comunes de tal conducta son hacer negocios en beneficio propio, manipular la información, el comportamiento anticompetitivo, la explotación ventajosa de otros participantes que operan en la cadena de valor en la cual se ubica la empresa (proveedores, proveedores complementarios y distribuidores), el mantenimiento de condiciones de trabajo inferiores al estándar, degradación ambiental y corrupción.

Los **negocios en beneficio propio** ocurren cuando los administradores idean una forma de lucrar con el dinero de la corporación y se han analizado varios ejemplos en este capítulo (como los de Tyco y Computer Associates). La **manipulación de la información** ocurre cuando los administradores utilizan su control sobre los datos corporativos para ocultar o distorsionar la información con el fin de mejorar su propia situación financiera. Como se ha visto, muchos de los escándalos contables recientes implicaron la manipulación deliberada de la información financiera. La manipulación de la información también puede llevarse a cabo con datos no financieros. Esta situación se presentó cuando los administradores de las compañías tabacaleras ocultaron la investigación interna que vinculaba el hábito de fumar con problemas de la salud, conducta mediante la cual violaban los derechos de los consumidores a contar con información acerca de los peligros del tabaquismo. Cuando esa evidencia salió a la luz, los abogados presentaron demandas legales contra las compañías tabacaleras, afirmando que intencionalmente habían causado un daño a los fumadores; habían quebrantado la ley de responsabilidad civil al promover un producto que sabían que causaba un serio daño a los consumidores. En 1999, las compañías tabacaleras convinieron en una demanda legal presentada por los estados, que trataban de recuperar los costos de salud asociados con enfermedades relacionadas con el tabaco, el pago total de 260 000 millones de dólares.

La **conducta anticompetitiva** abarca una gama de acciones cuyo objetivo es causar daño a los competidores reales o potenciales, casi siempre mediante el empleo del poder del monopolio para mejorar las perspectivas a largo plazo de la empresa. Por ejemplo, en la década de 1990 el Departamento de Justicia afirmó que Microsoft utilizaba su poder de monopolio sobre los sistemas operativos para obligar a los fabricantes de PC a agrupar el navegador de Microsoft, Internet Explorer, con Windows y mostrarlo en forma prominente en el escritorio de la computadora (la pantalla que ve cuando enciende una computadora personal). Supuestamente, Microsoft amenazaba a los fabricantes de PC con no proporcionarles Windows a menos que lo hicieran. Debido a que éstos debían contar con Windows para vender sus máquinas, la amenaza era muy poderosa. La supuesta meta de la acción, que es un ejemplo de las “ventas vinculadas” y que es ilegal según las leyes antimonopolio, era sacar del mercado a Netscape, un competidor fabricante de otro navegador. Los tribunales resolvieron que, en ese caso, Microsoft abusaba de su poder de monopolio. En vista de las consecuencias que podía sufrir, la compañía llegó a un acuerdo mediante el cual convino en interrumpir la práctica.

Haciendo a un lado los aspectos legales, una acción como la que supuestamente llevaron a cabo los administradores en Microsoft no es ética por lo menos en tres aspectos: en primer lugar, viola los derechos de los usuarios finales pues limitan injustamente su elección; en segundo, viola los derechos de los participantes en el flujo descendente de la cadena de valor de la industria, en este caso los fabricantes de PC, al obligarlos a incorporar en su diseño un producto particular, y en tercero, viola los derechos de los competidores a una competencia libre y justa.

La **explotación oportunista** de otros participantes que operan en la cadena de valor en la cual está arraigada la empresa es otro ejemplo de una conducta no ética. Por lo general, la explotación de esta clase ocurre cuando los administradores de una empresa tratan de modificar en forma unilateral los términos de un contrato con los proveedores, compradores o abastecedores complementarios en una forma que es más favorable para la empresa, recurriendo a menudo a su poder para obligar a la revisión. Por ejemplo, a finales de la década de 1990, Boeing celebró un contrato de 2 000 millones de dólares con Titanium Metals Corporation para comprar ciertas cantidades de titanio anualmente durante diez años. En 2000, después de que Titanium Metals ya había gastado 100 millones de dólares en la expansión de su capacidad de producción con el fin de cumplir con el contrato, Boeing pidió renegociarlo, fundamentalmente para que se redujeran los precios y se pusiera fin a los convenios de compras mínimas. Debido a que Boeing era un importante comprador de titanio, es probable que sus administradores pensaran que tenían el poder para presionar por la revisión del contrato y que la inversión hecha por Titanium significaba que era improbable que rechazaran el nuevo convenio. Titanium demandó de inmediato a Boeing por incumplimiento de contrato. La disputa se dirimió fuera de los tribunales y, conforme a un nuevo acuerdo, Boeing convino en pagar a Titanium Metals los daños económicos que le había causado (se reporta que fueron alrededor de 60 millones de dólares) y firmó un nuevo contrato para comprar el metal.³⁴ Sin tener en cuenta la legalidad de esta acción, se puede decir que no era ética porque violaba los derechos de los proveedores a tener compradores que traten con ellos en una forma justa y abierta.

Las **condiciones de trabajo inferiores al estándar** surgen cuando los administradores invierten menos de lo debido en los aspectos laborales, o les pagan a los trabajadores salarios inferiores a los índices del mercado con el fin de reducir sus costos de producción. El ejemplo más extremo de esa conducta ocurre cuando una empresa establece sus operaciones en países que carecen de regulaciones sobre el lugar de trabajo que son comunes en naciones desarrolladas, como Estados Unidos. El ejemplo de Nike, mencionado antes, cae en esta categoría. En otro ejemplo reciente, la Ohio Art Company entró en una tormenta ética cuando informes periodísticos afirmaron que había trasladado la producción de su conocido juguete Etch a Sketch de Ohio a un proveedor ubicado en Shenzhen, China, donde los empleados, casi todos adolescentes, trabajan extensas jornadas por 24 centavos de dólar la hora, por debajo del salario mínimo legal de 33 centavos la hora en esa provincia. Ade-

más, se dijo que la producción comenzaba a la 7:30 a.m. y continuaba hasta las 10 p.m. con descansos sólo para almorzar y comer. Los sábados y domingos eran considerados como días laborales normales. Esto se traduce en una semana laboral de siete días de 24 horas, u 84 horas a la semana, muy por encima de las 40 horas normales establecidas por las autoridades de Shenzhen. Es evidente que tales condiciones laborales violan los derechos de los empleados en China, de acuerdo con las regulaciones locales (cuyo cumplimiento es deficiente). ¿Es ético que Ohio Art Company emplee a tal proveedor? Muchos dirían que no.³⁵

La **degradación ambiental** ocurre cuando la firma emprende acciones que directa o indirectamente generan contaminación u otras formas de daño ambiental. La degradación del ambiente puede violar los derechos de las comunidades locales y del público en general en aspectos tales como agua y aire puros, tierras libres de contaminación por productos químicos y bosques bien administrados (como los árboles absorben la precipitación pluvial, la deforestación inapropiada provoca la erosión del terreno e inundaciones).

Por último, la **corrupción** surge cuando los administradores pagan sobornos para lograr el acceso a contratos rentables. Por ejemplo, se decía que Halliburton era parte de un consorcio que pagó alrededor de 160 millones de dólares en sobornos para ganar un contrato muy rentable que implicaba la construcción de una planta de gas natural en Nigeria.³⁶ Obviamente, la corrupción no es ética debido a que viola una serie de derechos, entre ellos el de los competidores a un juego limpio cuando participan en una licitación para obtener contratos y, cuando están involucrados funcionarios de gobierno, el derecho de los ciudadanos a que los funcionarios del gobierno actúen en beneficio de la comunidad local o del país y no como respuesta a pagos ilegales que los enriquezcan.

● Las raíces del comportamiento no ético

¿Por qué algunos administradores se comportan en una forma que no es ética? ¿Qué los motiva a emprender acciones que violan los principios aceptados de lo que es correcto e incorrecto, a pisotear los derechos de uno o más grupos de interesados, o simplemente a quebrantar la ley? Aun cuando no existe una respuesta sencilla a esta pregunta, es posible hacer algunas generalizaciones.³⁷ En primer lugar, es importante reconocer que la ética comercial no está divorciada de la **ética personal**, los principios generalmente aceptados de lo que es correcto o incorrecto, que gobiernan la conducta de los individuos. Como personas se nos enseña que no es correcto mentir o engañar, y que sí lo es comportarse con integridad y honor defendiendo aquello que creemos que es justo y verdadero. El código ético personal que guía nuestra conducta proviene de varias fuentes, entre ellas nuestros padres, la escuela, la religión y los medios de comunicación. El código ético de un individuo ejerce una profunda influencia sobre la forma en que se comporta como persona de negocios. Un ser humano con un poderoso sentido de la ética personal tiene menos probabilidades de comportarse en una forma incorrecta en un escenario empresarial; en particular, es menos probable que cometa actos que sólo lo beneficien a él y es más posible que se comporte con integridad.

En segundo, muchos estudios de la conducta no ética en los escenarios comerciales han llegado a la conclusión de que los empresarios en ocasiones no comprenden que se comportan en una forma no ética, sobre todo porque simplemente no hacen la pregunta pertinente: ¿esta decisión o acción es ética? En vez de ello, aplican un cálculo monetario directo a lo que perciben que es una decisión de negocios, pero olvidan que ésta también puede tener una dimensión ética importante.³⁸ En estos casos, la falta reside en los procesos que no incorporan consideraciones éticas en la toma de decisiones. Tal vez eso fue lo que sucedió en Nike cuando los administradores tomaron la decisión de subcontratar (vea Estrategia en acción 11.3). Es probable que esa decisión se fundamentara en variables de negocios tales como costo, entrega y calidad del producto, y los administradores importantes simplemente no preguntaron “¿cómo trata este subcontratista a su fuerza laboral?” Si esa pregunta les pasó por la mente, quizá pensaron que eso era un problema del subcontratista, no de ellos.

Por desgracia, el ambiente que prevalece en algunos sectores productivos no alienta a los administradores a pensar a fondo en las consecuencias éticas de las decisiones que to-

man. Este enfoque lleva a la tercera causa de la conducta no ética en los negocios: una cultura organizacional que le resta importancia a la ética empresarial y considera que todas las decisiones son puramente económicas. Una cuarta causa de las conductas no éticas puede ser la presión de la administración de alta jerarquía para cumplir con metas de desempeño que son irreales y que sólo se pueden lograr mediante un trabajo más rápido y más barato, pero mal hecho o actuando en forma no ética.

La cultura organizacional puede “legitimar” una conducta que la sociedad juzgaría como no ética, en particular cuando está mezclada con un enfoque en metas casi inalcanzables, como maximizar el desempeño económico a corto plazo sin importar los costos. En tales circunstancias existe una probabilidad superior al promedio de que los administradores violen su propia ética personal y adopten una conducta contraria a ella. De la misma manera, la cultura organizacional puede hacer exactamente lo opuesto y reforzar la necesidad de adoptar una conducta ética. Por ejemplo, en Hewlett-Packard, Bill Hewlett y David Packard, los fundadores de la compañía, diseminaron por toda la organización una serie de valores conocidos como “el estilo HP”. Esos valores, que modelan la forma de hacer negocios tanto dentro de la corporación como fuera de ella, tienen un componente ético importante. Entre otros aspectos, hacen hincapié en la necesidad de tener confianza en las personas y respetarlas, establecer una comunicación abierta y preocuparse por cada uno de los empleados.

Esto lleva a una quinta causa de la conducta no ética: el *liderazgo no ético*. Los líderes establecen la cultura de las organizaciones y ponen el ejemplo que deben seguir los demás. Con frecuencia, los empleados siguen el ejemplo de los líderes y si éstos no se comportan en forma ética, los empleados tal vez tampoco lo hagan. Lo que importa no es lo que dicen los líderes, sino lo que hacen. Un buen ejemplo es Kenneth Lay, el ex CEO de Enron, la fracasada compañía de energía. Aun cuando constantemente se refería al código de ética de Enron en sus declaraciones públicas, al mismo tiempo adoptaba una conducta éticamente sospechosa. Entre otras cosas, no disciplinó a los subordinados que habían inflado las ganancias mediante la implantación de programas sumamente turbios de venta de energía. Esa conducta enviaba un mensaje muy claro a los empleados de Enron: la conducta no ética es tolerable si incrementa las ganancias.

● Enfoques filosóficos sobre la ética

En esta sección se revisan los fundamentos filosóficos de la ética empresarial, ya que en última instancia les puede proporcionar a los administradores una brújula moral que los ayude a abrirse paso a través de difíciles problemas éticos. Primero se expone el enfoque sugerido por el economista Milton Friedman, ganador del Premio Nobel.

LA DOCTRINA FRIEDMAN En 1970, Milton Friedman escribió un artículo que desde entonces se ha convertido en un ejemplo clásico que los eruditos de la ética empresarial resumen sólo para destrozarlo después. La posición básica de Friedman hace hincapié en que la única responsabilidad social de los negocios es incrementar las utilidades, siempre y cuando la compañía se mantenga dentro de la legalidad. Rechaza de manera explícita la idea de que las empresas deban hacer gastos sociales más allá de los impuestos por la ley y los requeridos para la dirección eficiente de las mismas. Por ejemplo, sus argumentos sugieren que el mejoramiento de las condiciones de trabajo más allá del nivel requerido por la ley y necesarios para maximizar la productividad de los empleados pueden reducir las ganancias, por lo cual no son medidas apropiadas. Sostiene que las empresas deben maximizar sus utilidades porque ésa es la forma de acrecentar los rendimientos que acumulan para sus propietarios, es decir, sus accionistas. Si después éstos deciden utilizar las ganancias para hacer inversiones sociales, están en su derecho, según Friedman, pero los administradores de la empresa no pueden tomar esa decisión en nombre de ellos.

Aun cuando Friedman se refiere a la responsabilidad social más que a la ética de negocios *per se*, la mayoría de los eruditos en ética comercial equiparan esa responsabilidad con la conducta ética y, por consiguiente, suponen que Friedman sostiene argumentos con-

trarios a la ética empresarial. Sin embargo, esta suposición no es del todo cierta, ya que Friedman declara:

Hay una y sólo una responsabilidad social de las empresas: utilizar sus recursos y dedicarse a actividades diseñadas para incrementar sus utilidades, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, lo cual quiere decir que practique una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes.

En otras palabras, Friedman manifiesta que las empresas se deben comportar en una forma ética y no cometer engaños ni fraudes.

Sin embargo, sus argumentos se vienen abajo si se examinan más de cerca. Esto es particularmente cierto cuando las “reglas del juego” no están bien establecidas, son ambiguas y están abiertas a diferentes interpretaciones, o difieren considerablemente de un país a otro. Considere de nuevo el caso de los obreros explotados; emplear mano de obra infantil tal vez no está en contra de la ley en un país en vías de desarrollo, pero aun así es inmoral emplear niños debido a que la práctica está en conflicto con los puntos de vista ampliamente aceptados acerca de lo que es correcto o no. De manera similar, tal vez no haya reglas en contra de la contaminación en un país subdesarrollado y el hecho de gastar dinero para controlar la contaminación puede reducir el índice de rentabilidad de la empresa, pero las nociones generalizadas de la moralidad afirman que aun así no es ético verter contaminantes tóxicos en los ríos o contaminar el aire mediante la liberación de ciertos gases. Además de las consecuencias locales de esa contaminación, que puede tener serios efectos sobre la salud de las poblaciones vecinas, también hay una consecuencia global, debido a que los contaminantes degradan esos dos entornos globales en los cuales todos tenemos algo en juego: la atmósfera y los océanos.

ÉTICA UTILITARIA Y KANTIANA Los enfoques utilitario y kantiano de la ética empresarial afirman que el valor moral de las acciones o prácticas está determinado por sus consecuencias.³⁹ Se juzga que una acción es deseable si contribuye al mejor equilibrio posible de las consecuencias buenas sobre las consecuencias malas. El utilitarismo está comprometido con la maximización de lo bueno y la minimización del daño. Reconoce que las acciones tienen múltiples consecuencias, algunas de las cuales son buenas en sentido social y algunas son nocivas. Como una filosofía de la ética empresarial, enfoca su atención en la necesidad de sopesar con cuidado todos los beneficios sociales y los costos de una acción de negocios y sólo emprender aquellas cuyos beneficios superan a los costos. Las mejores decisiones, desde una perspectiva utilitaria, son aquellas que producen el mayor bien para el mayor número de personas.

Muchas empresas han adoptado herramientas específicas, como el análisis de costo-beneficio y la evaluación de riesgos, que están firmemente arraigadas en una filosofía utilitaria. A menudo los administradores comparan los beneficios y los costos de un curso de acción antes de decidir si lo deben emprender. Una compañía petrolera que considera perforar en una reserva de fauna silvestre en Alaska debe comparar los beneficios económicos de una creciente producción de petróleo y de la creación de trabajos con los costos de la degradación ambiental en un ecosistema frágil.

Sin embargo, a pesar de todo su atractivo, la filosofía utilitaria tiene algunas desventajas serias. Un problema es medir los beneficios, costos y riesgos de un curso de acción. En el caso de una compañía petrolera que considera hacer perforaciones en Alaska, ¿cómo se mide el daño que posiblemente se causará al frágil ecosistema de la región? En general, la filosofía utilitaria reconoce que los beneficios, costos y riesgos a menudo no se pueden medir, debido a la limitación de los conocimientos que se tienen en la actualidad.

El segundo problema del utilitarismo es que la filosofía no considera a la justicia. La acción que produce el mayor bien para el mayor número de personas es resultado del trato injustificado de una minoría. Una acción así no puede ser ética, precisamente porque es injusta. Por ejemplo, suponga que con el interés de mantener en lo posible bajos los costos

del seguro médico, el gobierno decide examinar a las personas para ver si tienen el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) y negarles el respaldo del seguro a aquellas cuyo resultado es positivo. Al reducir los costos del cuidado de la salud, esa acción podría producir considerables beneficios para un gran número de personas, pero es injusta debido a que implica una discriminación injusta en contra de una minoría.

La **ética kantiana** se basa en la filosofía de Emmanuel Kant (1724-1804), quien sostenía que se debe tratar a las personas como fines y nunca simplemente como medios para los fines de otros. Las personas no son instrumentos, como una máquina, pues tienen dignidad y necesitan que las respeten como tales. El empleo de personas en talleres donde se les explota, donde trabajan largas horas con un salario bajo y en malas condiciones laborales es una violación de la ética, según la filosofía kantiana, debido a que se trata a las personas como simples engranajes en una máquina y no como seres morales conscientes y dignos. A pesar de que los filósofos morales contemporáneos tienden a considerar que la filosofía ética de Kant es incompleta —porque, por ejemplo, en su sistema no hay cabida para las emociones morales o sentimientos como la simpatía y la solidaridad—, la noción de que se debe respetar a las personas y tratarlas con dignidad todavía resuena en el mundo moderno.

TEORÍAS DE LOS DERECHOS Desarrolladas en el siglo xx, estas teorías reconocen que los seres humanos tienen derechos y privilegios fundamentales. Los derechos establecen un nivel mínimo de conducta moralmente aceptable. Una definición muy conocida de un derecho fundamental se interpreta como algo que tiene precedencia o “triumfa” sobre un bien colectivo.⁴⁰ De manera que se podría decir que el derecho a la libre expresión es un derecho fundamental que tiene precedencia por encima de todas las metas colectivas, con excepción de las más apremiantes; por ejemplo, pasa por encima del interés del estado en la armonía civil o el consenso moral. Los teóricos morales argumentan que los derechos humanos fundamentales constituyen la base de la *brújula moral* con la cual deben navegar los administradores cuando toman decisiones que contienen un elemento ético. En un escenario de negocios, la teoría de los interesados proporciona un enfoque útil para que los administradores sustenten cualquier discusión de los derechos. Como se señaló, los interesados tienen derechos básicos que se deben respetar y no es ético violarlos.

Es importante observar que, junto con los *derechos*, se encuentran las *obligaciones*. Como se tiene derecho a la libre expresión, también se está obligado a asegurarse de respetar la de los demás. Dentro del marco de referencia de la teoría de los derechos, ciertas personas o instituciones están obligadas a proporcionar prestaciones o servicios que aseguren los derechos de otros. Esas obligaciones también recaen en más de una clase de agentes morales (un agente moral es cualquier persona o institución capaz de llevar a cabo una acción moral, como un gobierno o una corporación).

Por ejemplo, a finales de la década de 1980, para escapar de los elevados costos de la eliminación de desechos tóxicos en Occidente, varias empresas los enviaban, en grandes cantidades, a los países africanos, donde se eliminaban a un costo mucho más bajo. En 1987, cinco barcos europeos descargaron en Nigeria desechos tóxicos que contenían venenos peligrosos. Trabajadores vestidos con tiras de cuero y pantalón corto descargaban los barriles por 2.50 dólares al día y los depositaban en un lote baldío en un área residencial. Nunca les dijeron lo que contenían esos barriles. ¿Quién tiene la obligación de proteger los derechos de los trabajadores y de los residentes en un caso como éste? Según los teóricos de los derechos, la obligación le corresponde no al agente moral, sino a todos los agentes morales cuyas acciones podrían dañar o contribuir al daño que sufrirán los trabajadores y los residentes. Por consiguiente, era obligación no sólo del gobierno nigeriano, sino también de las empresas multinacionales que enviaban los desechos tóxicos, asegurarse de que no les causaran ningún daño a los trabajadores y a los residentes. En este caso es obvio que tanto el gobierno como las multinacionales no reconocieron su obligación básica de proteger los derechos humanos fundamentales de otros.

TEORÍAS DE LA JUSTICIA Las teorías de la justicia se enfocan en el logro de una justa distribución de los bienes y servicios económicos. Una **distribución justa** es la que se considera razonable y equitativa. La teoría de la justicia más famosa se atribuye al filósofo John Rawls,⁴¹ quien sostiene que todos los bienes y servicios económicos se deben distribuir de manera igualitaria, excepto cuando la distribución desigual funcione en beneficio de todos.

Según Rawls, los principios válidos de la justicia son aquellos en los cuales convendrían todas las personas si pudieran considerar la situación libre e imparcialmente. La imparcialidad se garantiza por medio de un dispositivo conceptual que Rawls llama el velo de la ignorancia. Bajo éste, se supone que todos ignoran sus características particulares, por ejemplo su raza, sexo, inteligencia, nacionalidad, antecedentes familiares y talentos especiales. Después Rawls pregunta: ¿qué sistema diseñarían las personas bajo el velo de la ignorancia? Su respuesta es que, en esas condiciones, las personas convendrían en forma unánime en dos principios fundamentales de la justicia.

El primero es que se debe permitir a cada persona la cantidad máxima de libertad básica compatible con una libertad similar para otros. En términos generales, Rawls supone que esas libertades son la libertad política (el derecho a votar), la de expresión y la de congregarse, la de conciencia y de pensamiento, la libertad y el derecho de conservar la propiedad personal, y la de resistir un arresto y captura arbitrarios. El segundo principio es que una vez que se ha asegurado la libertad básica, la desigualdad en la posesión de bienes sociales básicos, como el ingreso, la riqueza y las oportunidades, sólo se debe permitir si beneficia a todos. Rawls cree que las desigualdades pueden existir siempre y cuando el sistema que las produce beneficie a todos. De manera más precisa, formula lo que él llama el *principio de la diferencia*, que sostiene que las desigualdades se justifican si benefician a la persona que se encuentra en una situación menos ventajosa. De manera que, por ejemplo, las amplias variaciones en ingreso y riqueza que se ven en Estados Unidos se pueden considerar “justas” si el sistema basado en el mercado que produce esa distribución desigual también beneficia a los miembros de la sociedad menos aventajados.

En el contexto de la ética empresarial, la teoría de Rawls crea una perspectiva interesante. Los administradores se podrían preguntar si las políticas que adoptan se considerarían “justas” bajo el *velo de la ignorancia*. Por ejemplo, ¿se consideraría *justo* pagarles a los extranjeros menos que a los trabajadores del país de origen de la empresa? El segundo principio de Rawls sugeriría que sí lo es, siempre y cuando la desigualdad beneficie a los miembros de la sociedad global que se encuentran en posición menos ventajosa (que es lo que sugiere la teoría económica). En forma alternativa, resulta difícil imaginar que administradores que operaran bajo el velo de la ignorancia diseñarían un sistema en el que se pagara a los empleados salarios de subsistencia para trabajar largas horas en condiciones de explotación laboral y expuestos a materiales tóxicos. Obviamente, esas condiciones de trabajo son injustas en el marco de referencia de Rawls y, por consiguiente, no es ético adoptarlas. De manera similar, si se opera bajo el velo de la ignorancia, quizá la mayoría de las personas diseñaría un sistema que evite la degradación ambiental, preserve el *juego limpio* para la competencia y prohíba actuar en beneficio propio. En consecuencia, el velo de la ignorancia de Rawls es una herramienta conceptual que ayuda a definir la brújula moral que pueden utilizar los administradores para abrirse paso a través de difíciles dilemas éticos.

- **Conducta ética** ¿Cuál es, entonces, la mejor forma de asegurar que los administradores tomen en cuenta las consideraciones éticas? En muchos casos, no hay una respuesta fácil a esta pregunta, porque muchos de los problemas éticos más inquietantes implican dilemas muy reales y no sugieren ningún curso de acción obvio y apropiado. No obstante, los administradores pueden y deben dar por lo menos siete pasos para asegurarse de que todos se apeguen a los principios éticos básicos y de que los problemas éticos se consideren en forma rutinaria cuando se toman decisiones de negocios. Pueden 1) favorecer la contratación y promoción

de individuos con un sentido de ética personal bien arraigado; 2) crear una cultura organizacional que le conceda un valor elevado a la conducta ética; 3) asegurarse de que los líderes de la empresa no sólo proclamen la retórica de la conducta ética, sino que también actúen en una forma congruente con esa retórica; 4) establecer procesos de toma de decisiones que exijan a las personas considerar la dimensión ética de las decisiones de negocios; 5) utilizar funcionarios con una sólida ética; 6) establecer poderosos procesos de gobierno, y 7) actuar con valor moral.

CONTRATACIÓN Y PROMOCIÓN Parece obvio que las empresas se deben esforzar para contratar a personas que ostenten un poderoso sentido de ética personal y que no desarrollen una conducta no ética o ilegal. De manera similar, usted esperaría con toda razón que las empresas no promuevan, o incluso despidan, a las personas cuya conducta no corresponde a los estándares éticos generalmente aceptados. Pero en realidad es muy difícil hacerlo. ¿Cómo sabe usted que alguien tiene un sentido deficiente de la ética personal? En nuestra sociedad, si alguien carece de ella, puede ocultar ese defecto para conservar la confianza de las personas.

¿Hay algo que puedan hacer las empresas para asegurarse de no contratar personas con muy poca ética personal, en particular porque tienen un incentivo para ocultar esa característica de la opinión pública? (En realidad, las personas que no son éticas muy bien pueden mentir acerca de su naturaleza.) Las empresas pueden pedir a los empleados potenciales que se sometan a pruebas psicológicas para tratar de discernir su predisposición ética así como verificar sus antecedentes con los empleadores anteriores, esto es, pueden solicitar cartas de referencia y hablar con las personas que han trabajado con los posibles empleados. Este último enfoque no es excepcional y sin duda influye en el proceso de contratación. En cuanto a la promoción de personas que han dado muestras de no ser éticas, es un hecho que no debe ocurrir en una compañía cuya cultura organizacional valora la conducta ética y los líderes actúan conforme a esos valores.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO Para fomentar la cultura ética, las empresas necesitan crear una cultura organizacional que le asigne un elevado valor a la conducta ética. Tres acciones son particularmente importantes. En primer lugar, las compañías deben manifestar en forma explícita los valores que hacen hincapié en dicha conducta. Muchas compañías lo hacen al elaborar un **código de ética** que contiene una declaración formal de las prioridades éticas a las cuales se apega la firma. Otras incorporan declaraciones éticas en documentos que articulan los valores o la misión del negocio. Por ejemplo, Unilever, el gigante de productos alimenticios y para el consumidor, tiene un código de ética que incluye los siguientes puntos: “no emplearemos ninguna forma de mano de obra forzada, obligatoria o infantil” y “ningún empleado puede ofrecer, dar o recibir algún regalo o pago que se pueda considerar un soborno. Cualquier petición u oferta de soborno se debe rechazar de inmediato y reportar la tentativa a la administración.”⁴² Los principios de Unilever envían un mensaje muy claro a los administradores y empleados dentro de la organización. Como se ve en el Caso continuo, Dell también tiene un código de ética bien establecido.

Una vez que se han expresado los valores en un código de ética o en algún otro documento, es importante que los líderes les den vida y significado a esas palabras, para lo cual deben hacer hincapié repetidas veces en su importancia y después actuar conforme a ellas. Esto significa utilizar cada oportunidad pertinente para subrayar la importancia de la ética empresarial y asegurarse de que las decisiones clave no sólo tengan un buen sentido económico, sino que también sean éticas. Muchas compañías han ido un paso más allá y contratan a empresas independientes para que las auditen y se aseguren de que se comporten en una forma congruente con su código de conducta. Por ejemplo, en años recientes Nike ha contratado a auditores independientes para asegurarse de que sus subcontratistas estén a la altura de su código de conducta. Por último, la creación de una cultura organizacional que le conceda un valor elevado a la conducta ética debe apoyarse en sistemas de incentivos

CASO CONTINUO

Código de ética de Dell

Desde hace mucho tiempo, Michael Dell estableció un código de ética pormenorizado en su empresa, Dell Computer. El código especifica con gran precisión lo que la compañía exige de sus empleados. Dell afirma que el éxito de la empresa se apoya en “una base de integridad personal y profesional” y que sus empleados deben someterse a estándares de conducta ética “que superen por mucho los mínimos legales”.

En el centro del código de conducta se encuentra un conjunto de valores que Michael Dell denomina “el alma de Dell”. Estos valores son:

Confianza: nuestra palabra es confiable. Respetamos los compromisos entre nosotros y los que tenemos con nuestros accionistas.

Integridad: hacemos lo correcto sin transigir. Evitamos hasta el mínimo atisbo de deshonestidad.

Honestidad: lo que afirmamos es cierto y amigable, no sólo técnicamente correcto. Somos abiertos y transparentes en nuestras comunicaciones y en lo que respecta al desempeño de la empresa.

Sensatez: pensamos antes de actuar y analizamos las consecuencias de nuestras acciones.

Respeto: tratamos a las personas con dignidad y valoramos sus contribuciones. Mantenemos sólo relaciones de equidad.

Valor: expresamos lo que es correcto. Informamos de las fechorías en cuanto las presenciamos.

Responsabilidad: aceptamos las consecuencias de nuestras acciones. Admitimos nuestros errores y los corregimos de inmediato. No ejercemos represalias contra quienes comunican violaciones a la ley o a las políticas.

No obstante, el código va más allá de estas declaraciones generales y detalla lo que no pueden hacer los empleados de Dell. Por ejemplo, en cuanto a los sobornos y los regalos, el código establece que “como empleado de Dell nunca debes aceptar un soborno o un regalo”. El código también prohíbe recibir regalos con un valor superior a 50 dólares que “ponga en riesgo nuestro juicio”.

Dell ha nombrado un director mundial de ética, un consejo de ética y ha conformado comités éticos regionales para asegurar el cumplimiento de la política de ética de la empresa. Los empleados informan las violaciones éticas directamente al director y a los comités asociados, o mediante una línea de atención ética anónima.^d

y recompensas, e incluir sistemas de promoción que premien a las personas que muestran una conducta ética y sancionen a quienes no lo hacen.

PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Además de establecer la clase correcta de cultura ética en una organización, los empresarios deben ser capaces de pensar a fondo y en forma sistemática en las implicaciones éticas de las decisiones que toman. Para hacerlo, necesitan una brújula moral y tanto las teorías de los derechos como la de justicia de Rawls ayudan a proporcionar este importante instrumento de orientación. Además de esas teorías, algunos expertos han propuesto una guía práctica directa, o algoritmo ético, para determinar si una decisión reúne las condiciones necesarias para ser calificada como moralmente aceptable. Una decisión es aceptable en el terreno ético si una persona de negocios puede responder “sí” a cada una de estas preguntas:

1. ¿Mi decisión cae dentro de los valores o estándares aceptados que por lo común se aplican en el entorno organizacional (un código de ética claro o alguna otra declaración corporativa)?
2. ¿Estoy dispuesto a encargarme de que la decisión se comunique a todos los interesados afectados por ella, por ejemplo, haciéndola publicar en los periódicos o en la televisión?
3. ¿Las personas con quienes tengo una relación personal significativa, como los miembros de mi familia, mis amigos o incluso los administradores de otras empresas aprobarían la decisión?

FUNCIONARIOS DE ÉTICA Para asegurarse de que las empresas se comporten en forma ética, en la actualidad muchas de ellas tienen funcionarios para ese propósito. Esas personas son responsables de asegurar que se capacite a todos los empleados para ser éticamente conscientes, que las consideraciones éticas formen parte del proceso de toma de decisiones de la empresa y que todos se apeguen al código de conducta de la compañía. Estos funcionarios también pueden ser responsables de auditar las decisiones con el fin de asegurarse de que sean congruentes con ese código. En muchas empresas actúan como un mediador interno, pues deben asumir la responsabilidad de manejar las indagaciones personales sobre los empleados, de investigar las quejas de éstos o de otras personas, de comunicar los descubrimientos y de recomendar cambios.

United Technologies, una importante compañía aeroespacial con ingresos a nivel mundial de más de 28 000 millones de dólares, adoptó un código de ética formal desde 1990. En la actualidad cuenta con alrededor de 160 “funcionarios de prácticas empresariales” (es el nombre que les da la compañía a los funcionarios de ética), quienes son responsables de que todos se apeguen al código. En 1986 la empresa también estableció un programa de mediadores que permite que los empleados indaguen en forma anónima acerca de los problemas de ética. El programa ha recibido alrededor de 56 000 indagaciones desde 1986 y un mediador ha manejado 8 000 casos.⁴³

GOBIERNO CORPORATIVO PODEROSO Es necesario implantar procedimientos de gobierno corporativo poderosos para asegurar que los administradores se apeguen a las normas éticas y, en particular, que los administradores principales no actúen en su propio beneficio ni manipulen la información. La clave de los procedimientos de gobierno corporativo poderosos es un consejo de administración independiente y dispuesto a sancionar a los administradores cuando actúan en su propio beneficio y capaz de cuestionar la información que éstos le proporcionan. Si compañías como Tyco, WorldCom y Enron hubieran contado con un consejo de administración poderoso, tal vez no se hubieran visto agobiadas por los escándalos contables o los administradores principales no hubieran considerado los fondos corporativos como si fueran sus tesorerías personales.

Un gobierno poderoso debe apoyarse en cinco piedras angulares. La primera es un consejo de administración compuesto por una mayoría de directores externos que no tengan responsabilidades administrativas en la empresa, que estén dispuestos y sean capaces de sancionar a los administradores principales y que no tengan lazos comerciales con empleados internos importantes. Los directores externos deben ser individuos de gran integridad cuya reputación se base en su capacidad de actuar en forma independiente. La segunda piedra angular es un consejo en el que individuos diferentes desempeñen los cargos de CEO y presidente del consejo y éste sea un director externo. Cuando el CEO también es presidente del consejo de administración, puede controlar la agenda y promover su propio programa personal (que puede incluir actuar en su propio beneficio) o limitar las críticas en contra de las políticas corporativas actuales. La tercera piedra angular es un comité de compensación, constituido por el consejo, que se componga totalmente de directores externos. Este comité es el que determina el nivel salarial de los administradores de alta jerarquía, incluido, entre otros aspectos, el otorgamiento de opciones de acciones y otros beneficios por el estilo. Al asegurarse de que el comité de compensación sea independiente de los administradores, se reduce el alcance de la conducta en beneficio propio. La cuarta, el comité de auditoría del consejo, que revisa los estados financieros de la empresa, también debe estar constituido por personas externas, pues ello permite el examen independiente de los estados financieros. Por último, el consejo de administración debe emplear a auditores externos que sean verdaderamente independientes y que no tengan conflicto de intereses. Eso no fue lo que ocurrió en muchos escándalos contables recientes, pues los auditores externos también eran consultores de la corporación y, por consiguiente, era menos probable que le plantearan preguntas difíciles a la administración, porque, si lo hacían, pondrían en peligro contratos de consultoría muy rentables.

VALOR MORAL Es importante reconocer que, en ocasiones, los administradores y otros empleados necesitan un considerable valor moral que les permita no tomar una decisión que sea rentable, pero no ética, que les dé a los empleados la fortaleza para decirles no a los superiores que les indican que se comporten en una forma no ética y que les otorgue a los empleados la integridad necesaria para dirigirse a los medios y llamar su atención respecto de la conducta inmoral de una compañía. El valor moral no es fácil de adquirir; hay casos muy conocidos de individuos que perdieron sus trabajos debido a que dieron a conocer las conductas corporativas.

Las compañías pueden reforzar el valor moral de los empleados comprometiéndose a no ejercer represalias contra aquellos que dan muestras de poseerlo, que les dicen no a los superiores o que de otra manera se oponen a acciones que no son éticas. El código de ética de Unilever incluye lo siguiente:

Cualquier violación del Código se debe reportar de conformidad con los procedimientos especificados por las Secretarías Conjuntas. El Consejo de Administración de Unilever no criticará a la administración por cualquier pérdida de negocios resultante del apego a estos principios y a otras políticas e instrucciones obligatorias. El Consejo de Administración de Unilever espera que los empleados comuniquen al consejo, o a la administración principal, cualquier violación o sospecha de violación de estos principios. Se han implantado disposiciones para que los empleados las puedan reportar en forma confidencial y ningún miembro del personal sufrirá las consecuencias de hacerlo.

Esta declaración les da “permiso” a los empleados para que ejerzan el valor moral. Las compañías también pueden establecer líneas de atención que permitan que los empleados expresen en forma anónima una queja ante el funcionario de ética corporativo.

PALABRAS FINALES Los pasos que se han expuesto pueden ayudar a asegurar que los administradores no violen los preceptos éticos básicos cuando tomen decisiones de negocios. Al mismo tiempo, no todos los dilemas éticos tienen una solución clara y obvia, por eso son dilemas. Al final del día es obvio que hay cosas que una empresa no debe hacer y otras que sí, pero también hay acciones que plantean verdaderos dilemas a los administradores. En esos casos, se otorga una prima a la capacidad de los administradores para encontrarles sentido a las situaciones más complejas y difíciles y tomar decisiones equilibradas que sean tan justas como sea posible.

Resumen

1. Los interesados son individuos o grupos que tienen relación, pretensión o contribución en la compañía, en lo que hace y en lo bien que se desempeña.
2. Los interesados tienen una relación de intercambio con la compañía. Además, le proporcionan recursos importantes (o contribuciones), a cambio de lo cual esperan que se satisfagan sus intereses (por medio de clientes).
3. Una compañía no siempre puede satisfacer todas las demandas de los interesados. Las metas de los diferentes grupos pueden estar en conflicto. La compañía debe identificar a los interesados más importantes y concederles la máxima prioridad mediante la adopción de estrategias que satisfagan sus necesidades.
4. Los accionistas de una compañía son sus propietarios legales y los proveedores de capital de riesgo, una fuente importante de los recursos de capital que permiten que la compañía opere su negocio. Como tales, tienen un papel único entre los grupos de interesados.
5. La maximización de la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades es la ruta para aumentar los rendimientos a favor de los accionistas y también es compatible con la satisfacción de las exigencias de varios otros grupos clave de interesados.
6. Cuando aplica estrategias que maximizan la rentabilidad, la compañía tiene la obligación de hacerlo dentro de los límites establecidos por la ley y en una forma compatible con las expectativas de la sociedad.
7. Una relación de mediación surge siempre que una de las partes delega en otra la autoridad de la toma de decisiones o el control de los recursos.

8. La esencia del problema de mediación es que los intereses de los mandantes y de los mandatarios no siempre son los mismos y algunos de éstos se aprovechan de la asimetría de la información para maximizar sus propios intereses a costa de los mandantes.
9. Existen varios mecanismos de gobierno que sirven para limitar el problema de mediación entre los accionistas y los administradores. Dichos mecanismos incluyen al consejo de administración, los programas de compensación basados en acciones, los estados financieros y los auditores y la amenaza de una adquisición hostil.
10. El término *ética* se refiere a los principios aceptados de lo que es correcto o incorrecto que gobiernan la conducta de una persona, de los miembros de una profesión o las acciones de una organización. La ética empresarial se refiere a los principios aceptados de lo que es correcto o incorrecto que gobiernan la conducta de los empresarios. Una estrategia ética no viola esos principios.
11. La conducta no ética tiene sus raíces en una moral personal deficiente; en la incapacidad para reconocer que están en juego problemas éticos, por ejemplo cuando hay distancias psicológicas y geográficas entre una subsidiaria extranjera y la casa matriz; el hecho de no incluir los problemas éticos en la toma de decisiones estratégicas y operacionales, una cultura disfuncional y el hecho de que los líderes no actúen en forma ética.
12. Las filosofías que constituyen la base de la ética de negocios incluyen la doctrina Friedman, el utilitarismo, la ética kantiana, las teorías de los derechos y las teorías de la justicia, como la propuesta por Rawls.
13. Para asegurarse de que los aspectos éticos se tomen en consideración en las decisiones empresariales, los administradores deben *a)* favorecer la contratación y promoción de personas con un sentido bien arraigado de la ética personal; *b)* crear una cultura organizacional que le asigne un valor elevado a las conductas éticas; *c)* asegurarse de que los líderes de la empresa no sólo proclamen la retórica de la conducta ética, sino que también actúen en una forma compatible con ella; *d)* establecer procesos de toma de decisiones que obliguen a las personas a considerar las dimensiones éticas de las decisiones empresariales; *e)* emplear funcionarios de acrisolada moral; *f)* establecer poderosos procedimientos de gobierno corporativo, y *g)* ser moralmente valerosos y alentar a otros a ser del mismo modo.

Preguntas de análisis

1. ¿Hasta qué grado prevaleció el problema de mediación en las corporaciones estadounidenses a finales de la década de 1990? A finales de la década de 1990 se produjo un auge de ofertas públicas iniciales de compañías en internet (empresas punto-com). El auge estaba respaldado por valuaciones exageradas, a menudo asignadas a compañías que apenas se iniciaban en internet y que no tenían ingresos ni ganancias. El auge llegó a un abrupto fin en 2001, cuando el mercado accionario NASDAQ se desplomó, hasta perder casi 80% de su valor. ¿Quiénes cree usted que se beneficiaron más con ese auge: los inversionistas (accionistas) de esas compañías, los administradores o los bancos de inversión?
2. ¿Por qué la maximización del rendimiento sobre el capital invertido es compatible con la maximización de los rendimientos a favor de los accionistas?
3. ¿En qué forma podría configurar una compañía sus procesos de toma de decisiones con el fin de reducir la probabilidad de que los administradores actúen en su propio beneficio a costa de los accionistas?
4. En una corporación pública, ¿puede el CEO de la compañía ser también jefe del consejo (como autoriza la ley vigente)? ¿Qué problemas puede generar esta decisión?
5. ¿En qué condiciones es defendible desde el punto de vista ético recurrir a fuentes externas y asignarles la producción a subcontratistas de países en vías de desarrollo que tienen costos laborales mucho más bajos, cuando esas acciones implican el despido de empleados a largo plazo en el país de origen de la empresa?
6. ¿Es ético que una empresa con escasez de mano de obra emplee inmigrantes ilegales?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Evaluación de reclamaciones de los interesados

El grupo debe dividirse en equipos de tres a cinco personas y nombrar a un miembro de cada uno como el vocero que comunicará sus descubrimientos a sus compañeros de clase cuando lo pida el instructor. Los temas que deben analizar son los siguientes:

1. Como primera tarea se debe identificar a los interesados importantes de su institución educacional. ¿Qué le exigen a ésta?
2. Desde un punto de vista estratégico, ¿cómo responde la institución a esas exigencias?
3. Determinen la prioridad de los interesados en orden de importancia para la supervivencia y la salud de la institución. ¿Las reclamaciones de los diferentes grupos de interesados están en conflicto unas con otras? Si las reclamaciones están en conflicto, ¿cuáles se deben abordar primero?

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 11

Busque un ejemplo de una compañía que tuvo problemas debido a que no tomó en cuenta los derechos de uno o más de sus grupos de interesados cuando tomaba decisiones estratégicas importantes.

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 11

Este módulo trata de las relaciones que tiene su compañía con sus principales grupos de interesados. Con la información que tiene a su disposición, lleve a cabo las tareas que se indican y responda a las siguientes preguntas:

1. Identifique a los principales grupos de interesados en su compañía. ¿Qué le exigen a la compañía? ¿En qué forma ésta trata de satisfacer sus exigencias?
2. Evalúe el desempeño del CEO de su compañía desde la perspectiva de *a)* los accionistas, *b)* los empleados, *c)* los

clientes y *d)* los proveedores. ¿Qué le dice a usted esa evaluación acerca de la capacidad del CEO y de las prioridades con las cuales está comprometido?

3. Trate de establecer si los mecanismos de gobierno que operan en su compañía desempeñan de manera correcta el trabajo de alinear los intereses de los administradores de alto nivel con los de los accionistas.
4. Elija una importante decisión estratégica que tomó su compañía en los años recientes y trate de pensar a fondo en las implicaciones éticas de ella. En vista de su análisis, ¿cree que la compañía actuó en forma correcta?

EJERCICIO DE ÉTICA

Sam trabaja para Juice International como asistente administrativo. Aunque no hay parentesco entre él y el CEO tienen el mismo apellido, y de algún modo un informe destinado al CEO y marcado como *confidencial* y *urgente* llegó al escritorio de Sam. Normalmente Sam hubiera observado el error y enviado el sobre, sin abrir, directo a la oficina del CEO, pero había sido un día complicado y no apreció el error en el nombre hasta después de abrir el sobre y leer el contenido.

El documento contenía informes de un laboratorio. Una de las bebidas de frutas más recientes de Juice International era comercializada de manera fraudulenta. Las etiquetas de los envases afirmaban que el jugo era 100% natural, pero el informe sugería que la bebida sólo contenía un equivalente químico del jugo. Si esto llegaba a difundirse, Juice International perdería clientes rápidamente. Para empeorar las cosas, el CEO a quien se dirigía la información era conocido por no esforzarse en mantener los cimientos de la compañía. Sam temía que al entregar los informes al CEO la información quedara oculta y los clientes siguieran comprando el producto con la idea de que era 100% jugo de fruta. Por otra parte, Sam no sabía a quién comunicar la información. Sencillamente no sabía qué hacer.

1. Defina los problemas éticos en juego en este caso.
2. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Sam?
3. ¿Cómo cree que la compañía debe manejar este problema?

CASO FINAL

Condiciones de trabajo en Wal-Mart

Cuando Sam Walton fundó Wal-Mart, en la actualidad la empresa minorista más grande del mundo, uno de sus valores fundamentales era que si uno trata a los empleados con respeto, vincula su compensación con el desempeño de la empresa, les confía información y decisiones importantes y les proporciona amplias oportunidades para progresar, ellos le pagan a la compañía con dedicación y trabajo arduo. Durante años la fórmula pareció dar resultado. A los empleados se les llamaba “asociados” para reflejar su posición dentro de la compañía. Hasta el empleado de nivel más bajo que trabajaba por horas era elegible para ser incluido en programas de participación de utilidades y podía emplear éstas para comprar acciones con descuento respecto de su precio de mercado. Además, la compañía había convertido en una virtud las promociones internas (las dos terceras partes de los administradores de Wal-Mart empezaron como empleados que trabajaban por horas). Al mismo tiempo, Walton y sus sucesores siempre le exigieron al personal lealtad y trabajo arduo. Por ejemplo, se esperaba que los administradores se cambiaran a una nueva tienda apenas fueran notificados y el pago base para los trabajadores por hora era muy bajo. Aun así, mientras existían ganancias, se escuchaban muy pocas quejas de los empleados.

Sin embargo, durante los últimos 10 años la relación entre la compañía y sus empleados ha sido tensa, debido a una sucesión de demandas legales que acusan a Wal-Mart de presionar a sus empleados para que trabajen tiempo extra sin ninguna compensación, de discriminar sistemáticamente a las mujeres y de utilizar a sabiendas a empresas que contratan a trabajadores inmigrantes indocumentados para realizar labores de limpieza en sus tiendas con el fin de pagarles salarios inferiores al mínimo. Por ejemplo, una demanda entablada en el estado de Washington afirma que Wal-Mart, en forma rutinaria *a)* presionaba a sus empleados por horas para que no reportaran todo el tiempo que habían trabajado, *b)* no llevaba registros reales del tiempo y en ocasiones hacía “desaparecer” horas de los registros de los empleados, *c)* no les concedía pausas para descansar o comer, *d)* amenazaba con despedir o bajar de categoría a quienes no trabajaban el horario completo y *e)* obligaba a los trabajadores a asistir a juntas y sesiones de capacitación en el manejo de computadoras sin que les pagaran por ello. Además, la demanda afirma que Wal-Mart tiene una política estricta de “cero horas extras”, lo que perjudica a los empleados que trabajan más de 40 horas a la semana, pues les asigna más trabajo del que pueden terminar en ese tiempo. La demanda entablada

en Washington sólo es una de más de 30 que se han presentado en todo Estados Unidos durante los años recientes.

En lo concerniente a la discriminación contra las mujeres, las quejas datan de 1996, cuando una administradora asistente de una tienda de California, Stephanie Odle, encontró el comprobante de pago de un empleado de sexo masculino que tenía el mismo puesto que ella y trabajaba en la misma tienda. El recibo mostraba que le pagaban 10 000 dólares más que a ella. Cuando le pidió a su jefe que le explicara esa disparidad, éste le respondió que su compañero de trabajo “tenía esposa e hijos a quienes debía mantener”. Cuando Odle, que es madre soltera, protestó, le pidieron que presentara un presupuesto personal de su hogar. Se le concedió un aumento de 2 080 dólares. Luego la despidieron y ella afirma que fue por hablar claro. En 1998 presentó una demanda contra la compañía. Otras mujeres empezaron a presentar demandas más o menos en esa misma época y en 2004 las acciones legales habían evolucionado hasta convertirse en una demanda colectiva que incluía a 1.6 millones de empleadas actuales y ex empleadas de Wal-Mart. Las demandas afirman que la empresa no les paga a sus empleadas lo mismo que a los empleados varones ni les proporciona iguales oportunidades de promoción.

Tanto en el caso de las horas extra no documentadas como en el de la discriminación, Wal-Mart no reconoce haber actuado mal. La compañía acepta que, con alrededor de 1.6 millones de empleados, es posible que surjan algunos problemas, pero afirma que no existe un plan corporativo para hacer que los empleados por hora trabajen sin remuneración o para discriminar a las mujeres. La compañía afirma que ése no es el caso, porque las decisiones de contratación y promoción se toman en cada tienda.

Por su parte, los críticos afirman que, aun cuando la compañía tal vez no haya establecido ninguna política para no documentar las horas extra ni estimular la discriminación, su cultura de presionar y reducir los costos ha creado un entorno en el que pueden prosperar los abusos. Por ejemplo, se espera que los administradores de las tiendas cumplan desafiantes metas de desempeño, en su esfuerzo para lograrlo, se sientan tentados a presionar a sus subordinados para que trabajen horas extra sin remuneración. Asimismo, la política de la compañía de exigir que los administradores se cambien a tiendas nuevas apenas son notificados discrimina injustamente a las mujeres, que carecen de la flexibilidad para desarraigar a sus familias y mudarse a otra ciudad en poco tiempo.

Para complicar las cosas, en el nuevo siglo Wal-Mart fue acusada por la Oficina de Inmigración estadounidense, la cual afirma que la compañía contrató a cientos de inmigrantes ilegales con sueldos bajos para realizar labores de limpieza en 60 tiendas en todo el país. Wal-Mart pagó una multa de 11 millones de dólares y prometió abandonar esa práctica, pero la manera en que terminó el pleito representó otra vergüenza para la compañía.

A pesar de que las demandas continúan y pueden pasar años antes de que sean resueltas (había 40 pleitos legales en proceso en el momento de escribir esto), Wal-Mart ha tomado medidas para cambiar sus prácticas de empleo. Por ejemplo, ha creado un director de diversidad y un equipo de cumplimiento de la diversidad y ha reestructurado sus escalas salariales para promover el pago igual sin importar el sexo. En 2006 la empresa también creó un panel con expertos externos independientes, además de trabajadores

internos, que se encarga de desarrollar políticas para extender la diversidad de su fuerza laboral.⁴⁴

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Cuál cree que sea la raíz de los problemas relacionados con las condiciones laborales, la discriminación y la contratación de inmigrantes ilegales en Wal-Mart?
2. ¿Cómo pueden afectar estos problemas a Wal-Mart en el futuro si no se solucionan?
3. ¿Por qué considera que surgieron en Wal-Mart problemas relacionados con condiciones laborales deficientes en la década anterior? ¿Por qué no ocurrieron cuando Wal-Mart era una empresa más pequeña de crecimiento rápido?
4. ¿La compañía ha hecho todo lo que puede para manejar estos problemas? ¿Qué más puede hacer?

Implantación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria

CASO INTRODUCTORIO

Implantación de la estrategia en Dell Computer

Dell Computer era una de las compañías de más rápido crecimiento de la década de 1990 y el precio de sus acciones aumentaba a un índice de 100% anual para satisfacción de sus accionistas. El logro de este elevado rendimiento ha sido un reto constante para Michael Dell, por lo que sus mayores esfuerzos se han concentrado en administrar y cambiar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa a medida que ésta crece.

Dell tenía 19 años cuando, en 1984, tomó 1 000 dólares y los gastó en partes para computadora con las que él mismo ensamblaba aparatos que después vendía por teléfono. La creciente demanda de sus PC significó que, en el transcurso de pocas semanas, necesitó contratar a otras personas para que le ayudaran y pronto se encontró supervisando a tres empleados que trabajaban juntos en el ensamblaje de computadoras sobre una mesa de dos metros de largo, mientras otros dos empleados tomaban pedidos por teléfono.¹

En 1993 Dell ya empleaba a 4 500 trabajadores y contrataba a otros 100 cada semana, sólo para responder a la demanda de computadoras. Cuando se percató de que trabajaba 18 horas al día en la administración de la compañía, comprendió que no podía guiarla él solo. Era necesario administrar el crecimiento y sabía que debía buscar y contratar administradores estratégicos que tuvieran experiencia en el manejo de diferentes áreas funcionales, como marketing, finanzas y fabricación. Contrató a ejecutivos de IBM y Compaq y con su ayuda creó una estructura funcional en la cual los empleados se agrupan de acuerdo con sus capacidades comunes o por las tareas que desempeñan, como ventas o fabricación, para organizar las actividades de la cadena de valor necesarias para entregarles PC a los clientes. Como parte de este proceso de organización la estructura de Dell también se hizo más alta, con más niveles en la jerarquía administrativa, para asegurar que él y sus administradores tuvieran un control suficiente sobre las diferentes actividades de su creciente negocio. Dell delegó la autoridad para controlar las actividades funcionales de la cadena de valor en sus administradores, lo que le dejó el tiempo que necesitaba para desempeñar su tarea empresarial de encontrar nuevas oportunidades para la compañía.

La estructura funcional le dio buenos resultados y, con su nuevo equipo administrativo, el crecimiento de la empresa siguió en forma desmesurada. En 1993 la compañía tenía ventas de más de 2 000 millones de dólares, el doble de las que tuvo en 1992. Además, la nueva estructura había dado a los administradores funcionales el control que necesitaban para reducir los costos y Dell se había convertido en el fabricante de PC con menores costos. Los analistas también informaron que la empresa había desarrollado una cultura organizacional compacta, lo que significaba que los empleados habían desarrollado normas y valores que hacían hincapié en la importancia de trabajar arduamente para ayudarse unos a otros a encontrar nuevas formas innovadoras de fabricar productos para man-

tener los costos bajos e incrementar su confiabilidad. De esta forma, con muy pocas quejas de los compradores, Dell subió al primer lugar en las calificaciones de satisfacción del cliente entre los fabricantes de PC; sus empleados se hicieron famosos por el excelente servicio que proporcionaban a los clientes que tenían problemas con la instalación de sus máquinas.

Sin embargo, Michael Dell comprendía que surgían nuevas y diferentes clases de problemas. La empresa vendía grandes cantidades de computadoras a diferentes clases de clientes, por ejemplo, hogares, negocios, escuelas y diversas dependencias del gobierno. Como los clientes ahora pedían computadoras con características muy diferentes o con distinta potencia, la línea de productos de la compañía se amplió rápidamente. A los empleados les resultaba cada vez más difícil satisfacer en forma eficiente las necesidades de diferentes clases de clientes, pues cada empleado necesitaba información de todas las características de producto de las miles de diferentes ofertas de ventas de Dell en toda su gama de productos.

En 1995, Dell decidió actuar para cambiar a su compañía, es decir, adoptó una estructura de mercado y creó divisiones separadas, cada una orientada a satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes: una división del consumidor, una división de negocios, etc. En cada una de ellas los equipos de empleados se especializan en atender las necesidades de un solo grupo de clientes. Este cambio, que implicó adoptar una estructura más compleja, también permitió que cada división desarrollara una subcultura única adecuada para sus tareas. Además, los empleados obtenían un conocimiento profundo de las necesidades de su mercado, el cual les ayudaba a responder mejor a los requerimientos de sus clientes. Tanto éxito tuvo ese cambio en la estructura y la cultura, que en 2000 los ingresos de Dell eran de más de 35 000 millones de dólares y sus utilidades superaban los 3 000 millones, un incremento impresionante desde 1984.²

Desde entonces, Dell ha modificado en repetidas ocasiones su estructura para responder a las necesidades cambiantes de los clientes y al aumento de sus competencias distintivas. Por ejemplo, comprendió que podía apalancar los puntos fuertes de su compañía en administración de materiales, fabricación y ventas por internet para fabricar una variedad más amplia de programas para computadora. Por lo tanto, decidió empezar a ensamblar servidores, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento para competir con IBM, Sun y Compaq. La creciente importancia de internet la llevó a separar las divisiones de mercado en 36 unidades secundarias más pequeñas enfocadas en grupos de clientes más especializados, todas las cuales efectúan casi el total de sus negocios por internet. Por ejemplo, en la actualidad Dell les ofrece a las compañías grandes y pequeñas y al público en general una gama completa de computadoras, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento adecuados para sus necesidades.

Para ayudar a coordinar sus crecientes actividades, Dell utiliza cada vez más su red interna corporativa y recurre a la tecnología de la información (TI) para estandarizar las actividades entre las divisiones y, de ese modo, integrar las funciones. La estructura jerárquica está en proceso de reducción, a medida que los administradores delegan cada vez más la toma de decisiones cotidianas en los empleados que tienen acceso, por medio de la TI, a los datos que necesitan para proporcionar un excelente servicio al cliente. Para ayudar a reducir los costos, Dell ha subcontratado casi todas sus actividades de servicios al cliente en India.³ Como resultado de estos movimientos, la fuerza laboral está cada vez más comprometida con mantener su supremacía de costos bajos y su cultura consciente de esta necesidad se ha convertido en una fuente importante de la ventaja competitiva que es la envidia de sus adversarios, por lo cual ha sido imitada por HP y Gateway.⁴

GENERALIDADES

Como lo sugiere la historia de Dell, la estructura y la cultura organizacionales pueden tener una relación directa con las utilidades de una compañía. En este capítulo se examina la forma en que los administradores pueden poner en práctica sus estrategias de mejor manera, mediante la estructura y la cultura de su organización, para lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior. Un modelo de negocios bien pensado llega a ser rentable sólo si se puede implantar con éxito. Sin embargo, en la práctica, la aplicación de la estrategia por medio de la estructura y la cultura es una tarea difícil, interminable y que presenta muchos retos. Los administradores no pueden simplemente crear una estructura para las actividades de la cadena de valor de una compañía y luego suponer que funcionará con eficiencia y eficacia con el paso del tiempo, igual que no pueden nada más elegir estrategias y pensar que servirán en el futuro cuando cambie el entorno competitivo.

Primero se analizan los principales elementos del diseño organizacional y la forma en la cual funcionan juntos para crear una estructura organizacional que le permita a una compañía implantar su estrategia. También se expone la forma en que los administradores pueden utilizar la estructura, el control y la cultura para seguir estrategias funcionales que creen y desarrollen competencias distintivas. Después el análisis avanza hacia el ámbito industrial y de los problemas a los que se enfrentan los administradores en una industria en particular. El siguiente capítulo retoma este enfoque y examina la implantación de la estrategia en las industrias y los países, es decir, la estrategia corporativa y global. Cuando llegue al final de este capítulo y del siguiente, comprenderá por qué la suerte de una compañía a menudo depende de la capacidad de sus administradores para diseñar y administrar su estructura, sus sistemas de control y su cultura, con el fin de instrumentar mejor su modelo de negocios.

Implantación de la estrategia mediante el diseño organizacional

La implantación de la estrategia implica utilizar el **diseño organizacional**, el proceso de decidir en qué forma una compañía debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para elaborar y poner en marcha un modelo de negocios exitoso. La **estructura organizacional** asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva. El propósito de la estructura organizacional es *coordinar e integrar* los esfuerzos de los empleados de todos los niveles —corporativo, de negocios y funcional—, puestos y unidades de negocios de una compañía, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios.

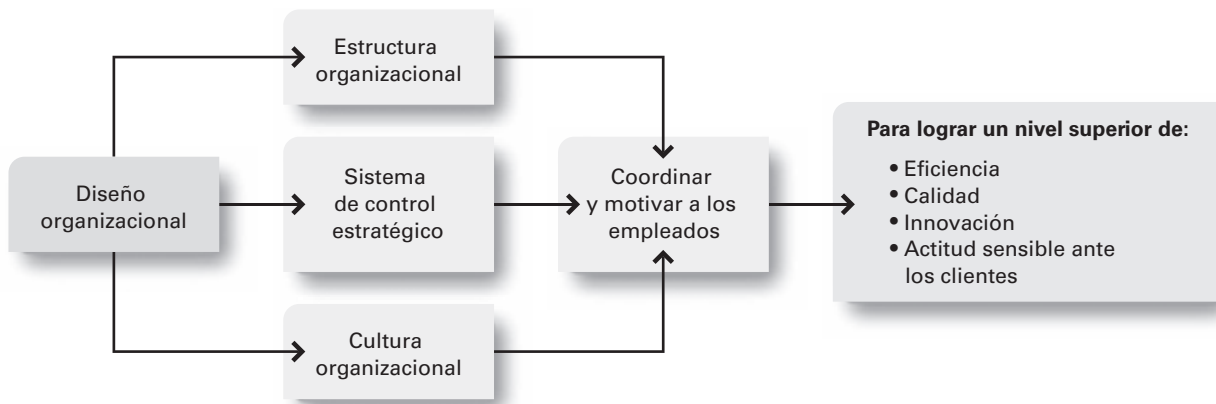
La estructura organizacional por sí misma no proporciona la serie de incentivos mediante los cuales es posible *motivar* a las personas para lograr resultados. Por consiguiente, es necesario que haya sistemas de control. El propósito de un **sistema de control** es proporcionarles a los administradores 1) una serie de incentivos para motivar a los empleados para que trabajen con el fin de lograr una creciente eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes, y 2) una retroalimentación específica acerca del nivel de eficacia con que una organización y sus miembros se desempeñan y crean ventajas competitivas, de manera que pueden emprender constantemente acciones para reforzar el modelo de negocios de la compañía. La estructura le proporciona un esqueleto a la organización; el control le da sus músculos, fibras, nervios y sensaciones que permiten que los administradores regulen y gobiernen sus actividades.

La **cultura organizacional**, el tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes compartidos por las personas y los grupos que integran una organización y que controla la forma en la cual interactúan unos con otros y con los terceros interesados fuera de la organización.⁵ La cultura organizacional es “la forma de hacer algo” de una compañía: describe las formas características mediante las cuales los miembros de una organización “hacen el trabajo”, como la forma en la que Nokia utiliza a equipos para apresurar la innovación. Como se explica con más detalle a continuación, los administradores de mayor jerarquía, debido a que influyen en las creencias y valores que se desarrollan en una organización, son un factor determinante de la forma en que los miembros de ella trabajarán hacia el logro de las metas organizacionales.⁶

La figura 12.1 resume lo expuesto hasta ahora. La estructura organizacional, el control y la cultura son los medios a través de los cuales las organizaciones motivan y coordinan a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de una ventaja competitiva.

FIGURA 12.1

Implementación de la estrategia por medio del diseño organizacional



Los administradores de alta jerarquía que desean averiguar por qué se requiere tanto tiempo para que las personas tomen decisiones en una compañía, por qué hay falta de cooperación entre ventas y fabricación, o por qué las innovaciones del producto son pocas y muy espaciadas, necesitan comprender de qué manera el diseño de la estructura, el sistema de control y los valores y normas de una compañía afectan a la motivación y la conducta de los empleados. *La estructura organizacional, el control y la cultura modelan las conductas, valores y actitudes de las personas, y determinan la forma en que pondrán en práctica el modelo de negocios y las estrategias de una organización.*⁷ Sobre la base de un análisis de este tipo, dichos administradores pueden idear un plan para reestructurar o cambiar la estructura, los sistemas de control y la cultura de su compañía para mejorar la coordinación y la motivación. Un diseño organizacional eficaz permite que las empresas obtengan una ventaja competitiva y logren una rentabilidad superior al promedio.

Elementos constitutivos de la estructura organizacional

Después de formular el modelo de negocios y las estrategias de su compañía, los administradores deben asumir como su siguiente prioridad el diseño de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor de los miembros de una organización carecen de sentido a menos que se utilice algún tipo de estructura para asignar las personas a las tareas y conectar las actividades de diferentes empleados y funciones.⁸ Los administradores deben hacer tres elecciones básicas:

1. Cómo agrupar mejor las tareas en funciones y las funciones en unidades o divisiones de negocios con el fin de crear competencias distintivas y aplicar una estrategia particular.
2. Cómo asignar la autoridad y la responsabilidad a esas funciones y divisiones.
3. Cómo incrementar el nivel de coordinación o integración entre las funciones y divisiones a medida que una estructura evoluciona e incrementa su nivel de complejidad.

Primero se examinan los aspectos básicos y después se revisarán cuando se analicen las opciones de estructura apropiadas en los diferentes niveles de estrategia.

● Agrupación de tareas, funciones y divisiones

Debido a que, en un amplio grado, las tareas de una organización son una función de su estrategia, el punto de vista dominante es que las compañías eligen una forma de estructura que se adecue a su estrategia organizacional. Tal vez la primera persona que abordó formal-

mente este aspecto fue Alfred D. Chandler, el historiador de negocios de Harvard.⁹ Después de estudiar los problemas organizacionales que experimentaron grandes corporaciones estadounidenses, como DuPont y GM a medida que crecían durante las primeras décadas del siglo xx, Chandler llegó a dos conclusiones: 1) que, en principio, la estructura organizacional es resultado de la gama y la variedad de tareas que decide adoptar la organización; y 2) que las estructuras de las compañías estadounidenses cambian a medida que modifican su estrategia en una forma predecible a lo largo del tiempo.¹⁰ En general, esto quiere decir que la mayoría de las compañías primero agrupa a las personas y las tareas en funciones y después las funciones en divisiones.¹¹

Como ya se mencionó, una *función* es un conjunto de personas que trabajan juntas y desempeñan el mismo tipo de tareas u ocupan posiciones similares en una organización.¹² Por ejemplo, los vendedores de una distribuidora de autos pertenecen a la función de ventas. Juntas, las ventas de automóviles, su reparación, las refacciones y la contabilidad son la serie de funciones que permiten que la distribuidora tenga vehículos para venta y mantenimiento.

A medida que las organizaciones crecen y producen una gama más amplia de productos, se incrementa la cantidad y la complejidad de los *traspasos*, es decir, los intercambios o transferencias de trabajo entre las personas, las funciones y las subunidades. Los problemas de comunicaciones, de medición y las ineficiencias administrativas que rodean a esas transferencias o traspasos son una fuente importante de *costos burocráticos*; es decir, los que se derivan de supervisar y administrar los traspasos necesarios para añadirle valor a un producto a medida que fluye a lo largo de la cadena de valor de una compañía hasta llegar al cliente final.¹³ Más adelante se analiza la razón por la cual se incrementan los costos burocráticos a medida que las compañías aplican estrategias más complejas.

Por ahora, es importante observar que los administradores agrupan las tareas en funciones y, cuando es necesario, las funciones en unidades o divisiones de negocios con el fin de reducir los costos burocráticos. Por ejemplo, cuando Dell empezó a producir diferentes productos, creó divisiones separadas. Una *división* es una forma de agrupar las funciones para que una organización produzca y entregue mejores bienes y servicios a los clientes. Al desarrollar una estructura organizacional, los administradores deben decidir cómo agrupar las actividades de una organización por función y división, en una forma que logre en forma eficaz las metas organizacionales, como sucedió en Dell.¹⁴

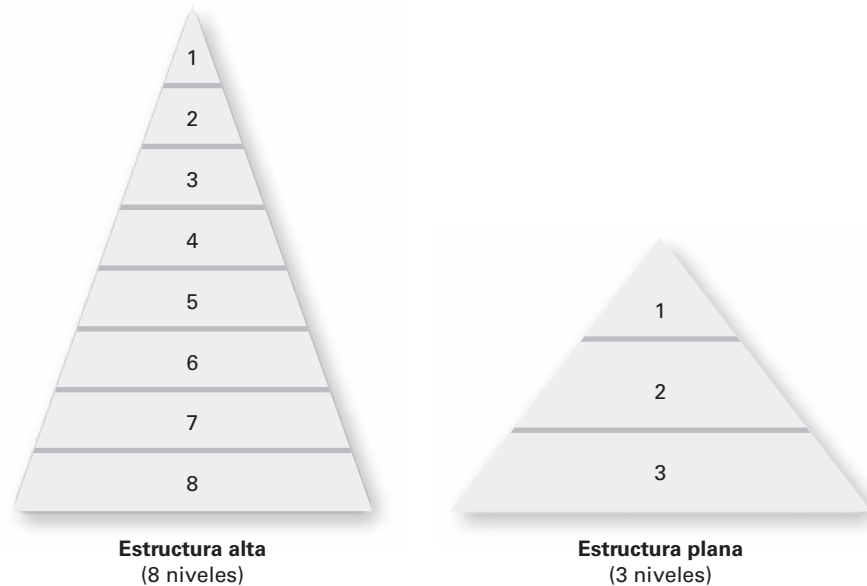
Los administradores de alto nivel pueden elegir entre muchas clases de estructuras para agrupar sus actividades. La elección se hace sobre la base de la capacidad de la estructura para poner en práctica en forma exitosa el modelo de negocios y las estrategias de la compañía.

● **Asignación de la autoridad y la responsabilidad**

A medida que una organización crece y produce una gama más amplia de bienes y servicios, se incrementan el tamaño y el número de sus funciones y divisiones. El número de traspasos o transferencias entre los empleados también aumenta y para reducir los costos burocráticos y coordinar de manera eficaz las actividades de las personas, así como de las funciones y divisiones, los administradores deben desarrollar una **jerarquía de autoridad**, o cadena de mando clara e inequívoca, que defina la autoridad relativa de cada administrador, desde el CEO hasta los administradores del nivel medio y los de primera línea, hasta los empleados no administrativos que realmente fabrican los bienes o proporcionan los servicios.¹⁵ Cada administrador, en cada nivel de la jerarquía, supervisa a uno o más subordinados. El término **alcance del control** se refiere al número de subordinados bajo el mando directo de un administrador. Cuando éstos saben exactamente cuáles son su autoridad y su responsabilidad, son mínimos los problemas de distorsión de la información que generan ineficiencias administrativas y los traspasos o transferencias se pueden negociar y supervisar para reducir los costos burocráticos. Por ejemplo, los administradores tienen menos probabilidades de arriesgarse a invadir el terreno de sus colegas y, por consiguiente, pueden evitar las costosas disputas y conflictos que surgen de manera inevitable cuando se traspasan los límites.

FIGURA 12.2

Estructuras altas y planas



ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS Las compañías eligen el número de niveles jerárquicos que necesitan con base en su estrategia y las tareas funcionales necesarias para crear competencias distintivas.¹⁶ A medida que aumenta el tamaño de una organización o su complejidad (medida por su número de empleados, sus funciones y sus divisiones), su jerarquía de autoridad normalmente se alarga, lo que hace que la estructura organizacional sea más alta. Una **estructura alta** tiene muchos niveles de autoridad en relación con el tamaño de la compañía; una **estructura plana** tiene menos niveles en relación con el tamaño de la compañía (vea la figura 12.2). A medida que la jerarquía crece, pueden surgir problemas que incrementen la rigidez de la estructura organizacional y retrasen la respuesta de los administradores a los cambios en el entorno competitivo. Es vital que los administradores comprendan la forma en la que surgen los problemas, de manera que sepan cómo cambiar la estructura de la compañía para responder a ellos.

En primer lugar, pueden surgir problemas de comunicación. Cuando una organización tiene muchos niveles jerárquicos, emplea mucho tiempo para que las decisiones y los órdenes de los administradores de alto nivel lleguen a los administradores de menor jerarquía. Además, los ejecutivos no se enteran con rapidez de los resultados —buenos o malos— de sus decisiones. Asimismo, al sentir la falta de contacto con sus subordinados, desearán verificar que éstos hayan aplicado las órdenes y requerirán la confirmación por escrito de ello. Por su parte, los administradores de niveles más bajo, que saben que los harán estrictamente responsables de sus acciones, empiezan a dedicar más tiempo al proceso de toma de decisiones con el fin de mejorar sus probabilidades de hacer lo correcto. Incluso pueden tratar de evitar la responsabilidad haciendo que los administradores con mayor jerarquía decidan qué acciones se deben emprender.

Un segundo problema de comunicación que puede surgir es la distorsión de las instrucciones y órdenes a medida que se transmiten hacia arriba y hacia abajo a través de la escala jerárquica, lo que hace que los administradores de los diferentes niveles interpreten en forma distinta lo que sucede. La distorsión involuntaria de las órdenes y los mensajes ocurre cuando diferentes administradores interpretan los mensajes desde sus propias y limitadas perspectivas funcionales. La distorsión intencional puede ocurrir debido a que los administradores de menor nivel deciden interpretar la información para incrementar su propia ventaja personal.

Un tercer problema que implica la existencia de numerosos niveles jerárquicos es que por lo común indica que una organización emplea a *demasiados* administradores y éstos resultan cos-

tosos. Los salarios, prestaciones, oficinas y secretarías administrativas significan un considerable costo para las organizaciones. Las grandes compañías como IBM, General Motors y Nokia pagan a sus administradores miles de millones de dólares al año. En la década de 2000, cientos de miles de administradores de nivel medio fueron despedidos cuando las empresas punto-com sufrieron un colapso y las compañías de alta tecnología como Hewlett-Packard y Lucent trataban de reducir los costos mediante reestructuras y reducciones de su fuerza laboral.

LA CADENA DE MANDO MÍNIMA Para evitar los problemas que se presentan cuando una organización adquiere demasiada altura y emplea a demasiados administradores, los ejecutivos principales necesitan asegurarse de tener el número correcto de administradores en los niveles superior, medio y de primera línea y ver si pueden rediseñar sus jerarquías con el fin de reducir su número. Para ello, pueden seguir un principio organizacional básico: el **principio de la cadena de mando mínima**, que sostiene que una compañía debe ser manejada por una jerarquía con el *menor número* de niveles de autoridad, esto es, los estrictamente necesarios para utilizar los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

Constantemente, los administradores eficaces examinan sus jerarquías para ver si es posible reducir el número de niveles, por ejemplo, mediante la eliminación de uno de ellos al asignar sus responsabilidades a los administradores de un nivel superior y facultar a los empleados de escalas inferiores. Esta práctica es cada vez más común, a medida que las compañías luchan con competidores extranjeros de costos más bajos y buscan formas de reducir los costos. Una administradora que constantemente trata de facultar a los empleados y mantener una jerarquía plana es Colleen C. Barrett, la ejecutiva número dos de Southwest Airlines.¹⁷ Colleen, la mujer de más alto rango del sector de aerolíneas, es muy conocida porque continuamente reafirma el mensaje de Southwest de que los empleados se deben sentir en libertad de ir por encima y más allá de sus papeles prescritos, con el fin de proporcionar un mejor servicio al cliente. Su mensaje fundamental es que la empresa valora a sus empleados y confía en ellos y les da la autoridad para asumir la responsabilidad. Southwest los alienta para que no recurran a sus superiores en busca de guía, sino que más bien asuman la responsabilidad de encontrar ellos mismos formas de desempeñarse mejor en el trabajo. Como resultado, Southwest mantiene a un nivel mínimo el número de empleados medios.

Cuando las compañías adquieren demasiada altura y la cadena de mando crece de manera descontrolada, los administradores estratégicos tienden a perder el control sobre la jerarquía, lo que significa que pierden el control sobre sus estrategias. A menudo, a ese descontrol sigue un desastre, debido a que una estructura organizacional muy alta disminuye la motivación y la coordinación entre los empleados y las funciones, en vez de promoverlas, como resultado de lo cual los costos burocráticos se incrementan. Una forma importante de superar esos problemas, por lo menos parcialmente, y de reducir los costos burocráticos, es descentralizar la autoridad, es decir, conferírsele a los niveles más bajos de la jerarquía, así como a los principales.

¿CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN? La autoridad está centralizada cuando los administradores de los niveles superiores de una compañía la conservan para tomar las decisiones más importantes. Cuando la autoridad está descentralizada, se delega en las divisiones, funciones y empleados de los niveles más bajos. Cuando se delega la autoridad de esta manera, los administradores pueden reducir los costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación, debido a que no es necesario enviar constantemente la información a la cúpula de la organización con el fin de que se tomen decisiones. La descentralización tiene tres ventajas.

En primer lugar, cuando los administradores principales delegan la responsabilidad de la toma de decisiones en los ejecutivos de nivel medio y de primera línea, reducen la sobrecarga de información y de esa manera pueden dedicar más tiempo a posicionar competitivamente a la compañía y reforzar su modelo de negocios. En segundo, cuando los administradores de los niveles medios de la compañía se hacen responsables de implementar estrategias adecuadas a las condiciones locales, se incrementan su motivación y su responsabilidad. El

Estrategia en acción

12.1

Union Pacific se descentraliza para aumentar su capacidad de respuesta al cliente

A finales de la década de 1990, Union Pacific, una de las compañías de ferrocarriles de carga más grandes de Estados Unidos, experimentaba una severa crisis. El auge económico estadounidense se traducía en un incremento récord de la cantidad de carga que la compañía debía transportar, pero, al mismo tiempo, padecía demoras récord para mover esa carga. Sus clientes estaban furiosos y se quejaban amargamente por el problema y las demoras le costaban a la compañía, en pagos de multas, 150 millones de dólares anuales.

El problema se debía al enfoque administrativo muy centralizado de Union Pacific, ideado en un intento para reducir costos. Toda la programación y la planeación de rutas se manejaban centralmente en su oficina matriz, pues sus administradores creían que así se aumentaría la eficiencia operativa. El trabajo de los administradores era en gran parte asegurar el flujo uniforme de la carga a través de sus regiones. Ahora, luego de

reconocer que la eficiencia se debía equilibrar con la necesidad de la empresa de aumentar su capacidad de respuesta al cliente, Dick Davidson, el CEO, anunció una vasta reorganización. En lo sucesivo, se otorgaría a los administradores regionales autoridad para tomar decisiones operativas en el nivel donde eran más importantes: las operaciones de campo. A partir de ese momento, estos funcionarios pudieron modificar la programación y las rutas para adecuarse a las solicitudes de los clientes, incluso si ello implicaba un incremento de costos. La meta de la organización era “volver a un excelente desempeño o convertirse en una compañía con la que es fácil tratar”. Al tomar esta decisión, la compañía siguió el ejemplo de sus competidores, la mayoría de los cuales ya habían tomado medidas para descentralizar sus operaciones. Union Pacific ha continuado con este enfoque en la década de 2000. En su reciente anuncio de que añadía una nueva región, declaró que “el recién implantado sistema de cuatro regiones seguirá adelante como parte del esfuerzo de descentralizar la toma de decisiones en el campo, al mismo tiempo que fomentará una mayor capacidad de respuesta al cliente, la excelencia operacional y la responsabilidad personal”.^a

resultado es que la descentralización promueve la flexibilidad y reduce los costos burocráticos, debido a que los administradores de nivel medio están autorizados para tomar decisiones inmediatas, esto es, no son necesarios los traspasos. La tercera ventaja es que cuando los administradores medios tienen derecho a tomar decisiones importantes, es necesario un menor número de administradores para supervisar sus actividades y decirles lo que deben hacer, con lo cual la compañía puede reducir su jerarquía y obtener los beneficios que de ello se derivan. En Estrategia en acción 12.1 se muestra la forma en la cual Union Pacific experimentó algunas de esas ventajas después de descentralizar sus operaciones.

Si la descentralización es tan eficaz, ¿por qué entonces no todas las compañías descentralizan la toma de decisiones y se evitan los problemas de las jerarquías demasiado altas? La respuesta es que la centralización también tiene sus ventajas. La toma de decisiones centralizada permite una coordinación más fácil de las actividades organizacionales necesarias para aplicar la estrategia elegida. Si los administradores de todos los niveles pueden tomar sus propias decisiones, la planeación general se dificulta y la compañía puede perderle control de su toma de decisiones.

La centralización también significa que las decisiones se ajustan a los objetivos organizacionales más amplios. Por ejemplo, cuando las operaciones de sus sucursales se estaban saliendo de control, Merrill Lynch incrementó la centralización mediante la instalación de más sistemas de información, para dar a los administradores corporativos un mayor control sobre esas actividades. De manera similar, Hewlett-Packard centralizó su responsabilidad de investigación y desarrollo en el nivel corporativo, con el fin de proporcionar una estrategia general más directa. Además, en épocas de crisis, la centralización de la autoridad permite un liderazgo más enérgico, debido a que se enfoca en una persona o un grupo. Este enfoque permite una toma de decisiones rápida y una respuesta concertada de toda la organización. Más adelante se habla de cómo elegir el nivel apropiado de centralización para cada estrategia en particular.

- **Integración y mecanismos de integración**

Ocurre mucha coordinación entre las personas, las funciones y las divisiones a todo lo largo de la jerarquía de autoridad. Sin embargo, a menudo, a medida que una estructura eleva su grado de complejidad, ello no es suficiente y los administradores del nivel superior necesitan utilizar diversos **mecanismos de integración** para incrementar la comunicación y la coordinación entre las funciones y las divisiones. Mientras mayor es la complejidad de la estructura de una organización, mayor es la necesidad de coordinar las personas, las funciones y las divisiones, con el fin de lograr que funcione con eficiencia.¹⁸ Se analizan tres clases de mecanismos de integración que ilustran las clases de aspectos involucrados.¹⁹ Una vez más, esos mecanismos se emplean para reducir los problemas de distorsión informativa que suelen surgir cuando se administran los trasposos o transferencias entre las ideas y las actividades de diferentes personas, funciones y divisiones.

CONTACTO DIRECTO El contacto directo entre ellos crea un contexto dentro del cual los administradores de diferentes funciones o divisiones pueden trabajar juntos para resolver problemas mutuos. Sin embargo, para establecer ese contacto se deben superar varios problemas. Los administradores de diferentes funciones pueden tener diversos puntos de vista acerca de lo que se debe hacer para lograr las metas organizacionales. Pero si todos tienen la misma autoridad (como suele ocurrir con los administradores funcionales), el único funcionario que les puede decir qué es lo que deben hacer es el CEO. Si los administradores funcionales no pueden llegar a un acuerdo, no existe ningún mecanismo para resolver el conflicto, como no sea la autoridad del jefe. En realidad, un síntoma de una estructura organizacional con un mal desempeño es el número de problemas que se envían al nivel superior de la jerarquía para que los resuelva. La necesidad de resolver los conflictos cotidianos y los problemas de traspaso o transferencia incrementa los costos burocráticos. Para reducir y/o resolver esos conflictos, los administradores principales utilizan mecanismos de integración para aumentar la coordinación entre las funciones y las divisiones.

PAPELES DE ENLACE Los administradores pueden incrementar la coordinación entre las funciones y divisiones si establecen papeles de enlace. Cuando se incrementa el volumen de contactos entre dos funciones, una forma de mejorar la coordinación es asignarle al administrador de cada una de ellas la responsabilidad de coordinarse con los demás. Estos funcionarios tienen la obligación de reunirse diaria, semanal o mensualmente, o según sea necesario, para resolver los problemas de trasposos y transferencias. La responsabilidad de la coordinación es parte del trabajo de tiempo completo del enlace y, por lo común, se logra desarrollar una relación informal entre las personas involucradas, lo cual reduce considerablemente las tensiones entre las funciones. Además, los papeles de enlace proporcionan una forma de transmitir la información a través de la organización, lo que es importante en las grandes corporaciones donde los empleados pueden no conocer a nadie ajeno a su función o a su división inmediata.

EQUIPOS Cuando dos o más funciones o divisiones comparten muchos problemas comunes, el contacto directo y los papeles de enlace tal no proporcionan una coordinación suficiente. En esos casos, puede ser apropiado establecer un mecanismo de integración más complejo, el **equipo**. Se asigna un administrador de cada función o división pertinente a un equipo que se reúne para resolver un problema específico mutuo; los miembros son responsables de comunicar a sus subunidades los problemas que se abordaron y las soluciones que se recomiendan. Los equipos se utilizan cada vez más en todos los niveles organizacionales.

Sistemas de control estratégico

Los administradores estratégicos adoptan las estrategias y la estructura organizacional que suponen permitirán que la empresa utilice sus recursos en la forma más eficaz para aplicar su modelo de negocios y crear valor y utilidades. Después crean **sistemas de control estratégico**, herramientas que les permiten supervisar y evaluar si, en realidad, su estrategia y su

estructura funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben cambiar si no logran los resultados esperados.

El control estratégico no implica sólo supervisar si la organización y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada, o lo bien que la empresa utiliza sus recursos. También trata de crear los incentivos para mantener a los empleados motivados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se puede enfrentar en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones que les ayuden a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo.²⁰ Para comprender la importancia vital del control estratégico, considere la forma en la cual ayuda a los administradores a obtener mayor eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes, los cuatro elementos básicos de la ventaja competitiva:

- *Control y eficiencia.* Para determinar el grado de *eficiencia con que* se utilizan los recursos organizacionales, los administradores deben poder medir con exactitud cuántas unidades de insumos (materia prima, recursos humanos, etc.) se emplean para fabricar una unidad de producto. También deben ser capaces de medir el número de unidades de insumos (bienes y servicios) que producen. Un sistema de control contiene las medidas o criterios que permiten que los administradores evalúen la eficiencia de la producción de los bienes y servicios. Además, si los administradores experimentan para encontrar una forma más eficiente de producir bienes y servicios, esas medidas les dicen hasta qué punto han tenido éxito. Sin un sistema de control, los administradores no tienen idea del nivel en el que se desempeña la organización y cómo pueden mejorarlo, algo que cada vez es más importante en el entorno muy competitivo actual.²¹
- *Control y calidad.* Hoy en día, la competencia a menudo gira alrededor del deseo de las empresas de incrementar la *calidad* de los bienes y servicios que producen. En la industria del automóvil, por ejemplo, dentro de cada gama de precios, los vehículos compiten unos contra otros en términos de sus características, diseño y confiabilidad. Por ello, el hecho de que un cliente compre un 500 de Ford, un Impala de GM, un 300 de Chrysler, un Camry de Toyota o un Accord de Honda depende de manera considerable de la calidad del producto de cada compañía. El control estratégico es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios, debido a que les ofrece a los administradores retroalimentación acerca de la calidad del producto. Si los administradores miden continuamente la cantidad de quejas de los clientes y el número de automóviles nuevos devueltos para su reparación, tendrán una buena idea de qué grado de calidad se ha incorporado al producto.
- *Control e innovación.* El control estratégico puede ayudar a elevar el nivel de *innovación* organizacional. La innovación exitosa tiene lugar cuando los administradores crean un escenario organizacional donde los empleados se sienten facultados para ser creativos y la autoridad se descentraliza entre ellos, de manera que tienen libertad para experimentar y correr riesgos, como sucede en Nokia. La decisión acerca de los sistemas de control apropiados para alentar la disposición de correr riesgos es un reto administrativo importante, y, como se analiza más adelante en este capítulo, la cultura de la organización es fundamental en este tema.
- *Control y actitud sensible ante los clientes.* Por último, los administradores estratégicos pueden ayudar para que la organización adopte una *actitud sensible ante los clientes* si desarrollan un sistema de control que les permita evaluar a qué nivel desempeñan su trabajo los empleados que están en contacto con los clientes. La supervisión de la conducta del personal sirve para que los administradores encuentren formas que ayuden a incrementar el nivel de desempeño de los empleados, ya sea mediante la detección de áreas en las cuales la capacitación puede ayudarles o la elaboración de nuevos procedimientos que les permitan desempeñar mejor su trabajo. Cuando los empleados saben que alguien supervisa su conducta, se sienten incentivados para ser útiles y congruentes en su manera de actuar con los clientes.

FIGURA 12.3

Pasos en el diseño de un sistema de control eficaz



Los **sistemas de control estratégico** son los sistemas formales de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permiten que los administradores evalúen si la compañía está en condiciones de lograr una eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes de un nivel superior y si está implementando su estrategia con éxito. Un sistema de control eficaz debe tener tres características. Debe ser lo bastante *flexible* para permitir que los administradores respondan según sea necesario a los acontecimientos inesperados; debe proporcionar *información exacta*, esto es, ofrecer una perspectiva real del desempeño organizacional, y debe proporcionar a los administradores la *información en forma oportuna*, debido a que la toma de decisiones basada en información desactualizada es una receta segura para el fracaso.²² Como lo muestra la figura 12.3, el diseño de un sistema de control estratégico eficaz debe cubrir cuatro pasos: establecer estándares y objetivos, crear sistemas de medición y supervisión, comparar el desempeño con los objetivos y evaluar el resultado.

● Niveles de control estratégico

En una empresa, los sistemas de control estratégico se desarrollan para medir el desempeño de cuatro niveles: corporativo, divisional, funcional e individual. Los administradores en todos ellos deben idear y aplicar las series de medidas más apropiadas para evaluar el desempeño a nivel corporativo, de negocios y funcional. Como lo sugieren los indicadores de desempeño mencionados en el capítulo 11, esas medidas deben estar vinculadas tan estrechamente como sea posible con las metas de desarrollar competencias distintivas en eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes. Sin embargo, es necesario asegurar de que los estándares que se utilizan en cada nivel no causen problemas en los otros, por ejemplo, que los intentos de una división para mejorar su desempeño no estén en conflicto con el desempeño corporativo. Además, en cada nivel los controles deben proporcionar la base sobre la cual los administradores de los niveles inferiores diseñen sus propios sistemas de control. La figura 12.4 ilustra estos vínculos.

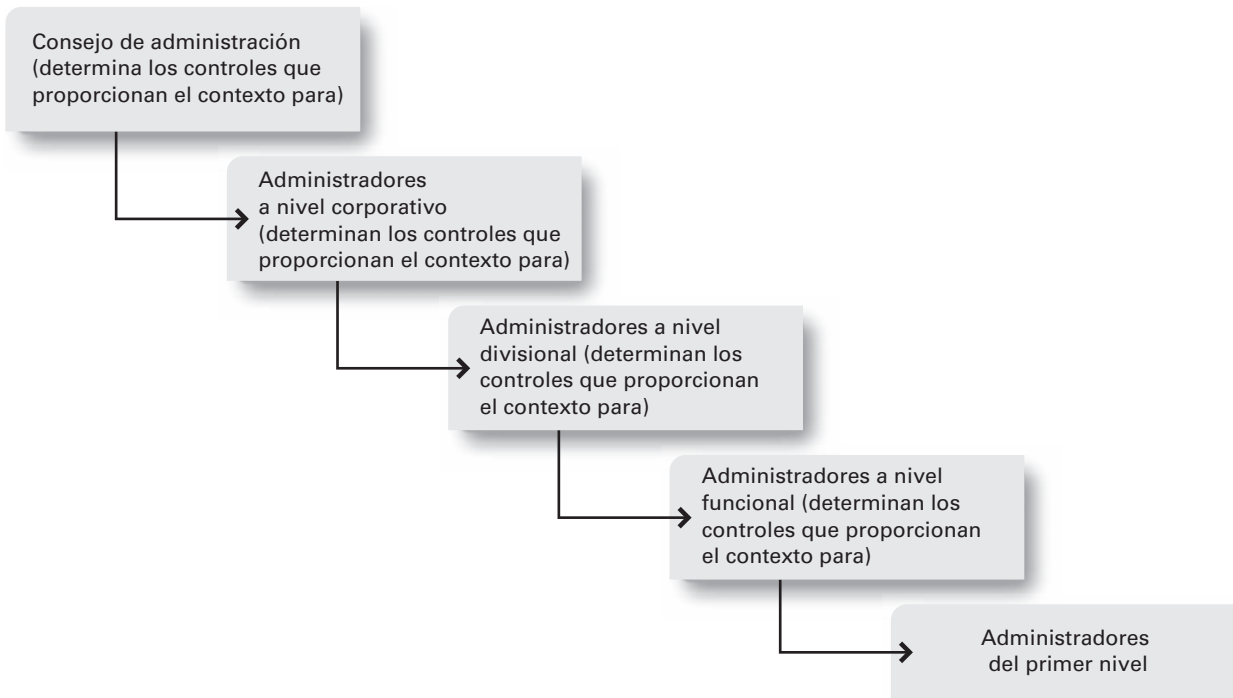
● Tipos de sistemas de control estratégico

En el capítulo 11 se explicó el método de indicadores de desempeño como una forma de asegurar que los administradores complementen el empleo del ROIC con otras clases de controles estratégicos para aplicar estrategias que maximizan la rentabilidad a largo plazo. A continuación se consideran tres tipos más de sistemas de control: *control personal*, *control de salidas* y *control de la conducta*.

CONTROL PERSONAL El **control personal** implica el deseo de modelar e influir en la conducta de una persona en una *interacción frente a frente* para alcanzar las metas de una compañía. La cla-

FIGURA 12.4

Niveles de control organizacional



se de control personal más obvia es la supervisión de un administrador de un nivel jerárquico superior. El enfoque personal es útil debido a que los administradores pueden interrogar y sondear a los subordinados acerca de los problemas o nuevos aspectos a los que se enfrentan con el fin de comprender mejor la situación, así como de asegurarse de que los subordinados desempeñen su trabajo en forma eficaz y no oculten ninguna información que pudiera causar problemas en los estratos inferiores de la línea. Este tipo de control también puede provenir de un grupo de compañeros, como ocurre cuando las personas trabajan en equipo. Por otra parte, el control personal a nivel del grupo incrementa las posibilidades de que ocurra un aprendizaje y se desarrollen competencias, así como de que surjan mayores oportunidades para impedir que alguien se aproveche de otros o evada sus responsabilidades.

CONTROL DE RESULTADOS El **control de resultados** es un sistema en el cual los administradores estiman o pronostican las metas de desempeño de cada división, departamento y empleado y después miden en desempeño real en relación con esas metas. A menudo, el sistema de recompensas de una compañía está vinculado con el desempeño para alcanzar esas metas, de manera que este tipo de control también proporciona una estructura de incentivos para motivar a los empleados de todos los niveles de la organización. Las metas mantienen informados a los administradores, que así puede saber qué tan bien sus estrategias están creando una ventaja competitiva y desarrollando las competencias distintivas que conducen al futuro éxito. Las metas existen en todos los niveles organizacionales.

Las metas divisionales expresan las expectativas de los administradores para cada división, en lo que se refiere a dimensiones como eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes. En general, los administradores superiores establecen metas divisionales que plantean un reto, con el fin de alentar a los administradores divisionales para que adopten estrategias y estructuras más eficaces en el futuro. Por ejemplo, actualmente, cada división de

Dell tiene una meta de desempeño muy clara que debe lograr y a los administradores divisionales se les concede una autonomía considerable para formular las estrategias necesarias para cumplir esa meta. El control de resultados a nivel funcional e individual es una continuación del control a nivel divisional. Los administradores divisionales establecen metas para los administradores funcionales que permitirán que la división alcance sus metas. Lo mismo que en el nivel divisional, se establecen metas funcionales para alentar el desarrollo de competencias genéricas que le proporcionen a la compañía una ventaja competitiva y el desempeño funcional se evalúa por lo bien que la función desarrolla diversas competencias. Por ejemplo, en la función de ventas, es posible establecer metas relacionadas con la eficiencia para toda la función (como el costo de las ventas), la calidad (como el número de devoluciones) y la actitud sensible ante el cliente (como el tiempo necesario para satisfacer sus deseos).

Por último, los administradores funcionales establecen metas que se espera que logren cada uno de los empleados para permitir que la función logre sus metas más amplias. Por ejemplo, se pueden asignar metas específicas al personal de ventas (relacionadas con las metas funcionales) que se requiere que logren. Después se evalúan las funciones y a los individuos sobre la base de si lograron o no sus metas y, en ventas, por lo común la compensación va unida al éxito. El logro de esas metas es una señal de que la estrategia de la compañía es la correcta y que cumple los objetivos organizacionales.

La utilización inapropiada del control de resultados puede generar un conflicto entre las divisiones. En general, cuando se establecen metas generales, tales como un cierto ROIC para las divisiones, se puede llegar a resultados destructivos si éstas, con la mente enfocada en un solo propósito, tratan de maximizar el ROIC divisional a costa del ROIC corporativo. Además, para alcanzar los objetivos de producción, las divisiones pueden empezar a distorsionar las cifras y a dedicarse a una manipulación estratégica de ellas para que sus divisiones aparenten que funcionan correctamente, lo que incrementa los costos burocráticos.²³

CONTROL DE LA CONDUCTA El **control de la conducta** implica establecer un sistema completo de reglas y procedimientos para guiar las acciones o la conducta de las divisiones, funciones e individuos.²⁴ Su propósito no es especificar las *metas*, sino estandarizar la *forma* o el *medio* para llegar a ellas. Las metas estandarizan la conducta, con lo cual los resultados serán predecibles. Si los empleados siguen las reglas, entonces se llevan a cabo las acciones y las decisiones se manejan en la misma forma una y otra vez. El resultado es lograr algo predecible y exacto, que es la meta de todos los sistemas de control. Las clases principales de controles de la conducta son presupuestos de operación, estandarización y reglas y procedimientos.

Una vez que se ha asignado a los administradores de cada nivel una meta que deben lograr, se establecen presupuestos de operación que regulan la forma en la cual los administradores y los trabajadores deben alcanzarlas. Un **presupuesto de operación** es un programa de acción detallado que enuncia de manera clara la forma en la cual los administradores pretenden utilizar los recursos de la organización para lograr las metas fijadas en una forma más eficiente. A menudo, los administradores de un nivel asignan a los administradores subordinados una cantidad específica de recursos que deben utilizar para producir bienes y servicios. Una vez asignado un presupuesto, éstos deben decidir cómo destinarán cierta cantidad de dinero para diferentes actividades organizacionales. Después son evaluados sobre la base de su capacidad para mantenerse dentro del presupuesto y utilizarlo en la forma mejor. Por ejemplo, a los administradores de la división de lavadoras de GM se le entrega un presupuesto de 50 millones de dólares para desarrollar y vender una nueva lavadora; deben decidir cuánto dinero deben asignar a investigación y desarrollo, a ingeniería, a ventas, etc., de manera que la división genere el mayor rendimiento y por consiguiente obtenga mayores utilidades. Suele suceder que las grandes compañías tratan a cada división como un centro de utilidades autónomo y los administradores corporativos evalúan el desempeño de cada división según su relativa contribución a la rentabilidad corporativa, algo de lo que se habla con más detalle en el siguiente capítulo.

La **estandarización** se refiere al grado hasta el cual una compañía especifica cómo se deben tomar las decisiones, de manera que la conducta de los empleados pueda ser predecible.²⁵ En la práctica, se deben considerar tres factores para estandarizar una organización: *insumos, actividades de transformación y producción*.

Cuando los administradores estandarizan, examinan los *insumos* según criterios o estándares preestablecidos que determinan cuáles debe utilizar la organización. Por ejemplo, si los empleados son el insumo en cuestión, una forma de estandarizarlos es especificar qué cualidades y capacidades deben poseer y después seleccionar sólo a los aspirantes que las poseen. Si los insumos en cuestión son la materia prima o las partes componentes, se aplica la misma consideración. Los japoneses son famosos por la alta calidad y las tolerancias precisas que exigen de las partes componentes para minimizar los problemas del producto en la etapa de fabricación. Los sistemas de inventario justo a tiempo también ayudan a estandarizar el flujo de insumos.

La meta de la estandarización de las *actividades de transformación* es programar las actividades laborales de manera que se hagan en la misma forma una y otra vez. La meta es que sean predecibles. Los controles de la conducta, tales como reglas y procedimientos, se encuentran entre los principales medios con los cuales una compañía estandariza la producción. Los restaurantes de comida rápida como McDonald's y Burger King estandarizan todos los aspectos de sus operaciones de restaurante; el resultado es una comida rápida uniforme.

La meta de estandarizar la *producción* es especificar cuáles deben ser las características de desempeño del producto o servicio final, por ejemplo, las dimensiones o tolerancias a las que se deben ajustar. Para asegurar la estandarización de sus productos, las compañías aplican el control de calidad y utilizan varios criterios para medirla. Un criterio puede ser el número de bienes devueltos por los clientes o su cantidad de quejas. En las líneas de producción, el muestreo periódico de los productos indica si se cumplen las características de desempeño.

Lo mismo que con otras clases de controles, el control de la conducta va acompañado de escollos potenciales que se deben administrar si la organización quiere evitar problemas estratégicos. La administración principal debe tener cuidado de supervisar y evaluar la utilidad de los controles de conducta a lo largo del tiempo. Las reglas restringen a las personas y generan una conducta estandarizada, predecible. Sin embargo, siempre es más fácil establecer reglas que eliminarlas y a lo largo del tiempo el número de normas que utiliza una organización tiende a incrementarse. A medida que los nuevos descubrimientos conducen a reglas adicionales, no suelen descartarse las antiguas y la compañía se convierte en un ente excesivamente burocrático. En consecuencia, la organización y las personas que trabajan en ella pierden flexibilidad y rapidez para reaccionar ante circunstancias cambiantes o fuera de lo común. La inflexibilidad reduce la ventaja competitiva de una compañía, pues disminuye el ritmo de la innovación y obstaculiza la actitud sensible hacia los clientes.

- **Utilización de la tecnología de la información**

La tecnología de la información (IT) desempeña una función cada vez más importante en la implementación de estrategias en todos los niveles organizacionales. De hecho, le facilita a las organizaciones el desarrollo de una producción eficaz en relación con el costo y controles de conducta que les proporcionan a los administradores estratégicos más y mejor información para supervisar diversos aspectos de sus estrategias, y responder en forma apropiada. Esta moderna disciplina, que provee una forma de estandarizar la conducta mediante la utilización de una plataforma de software uniforme y a menudo interfuncional, es una forma de control de la conducta. También es una forma de control de la producción, debido a que cuando todos los empleados o las funciones utilizan la misma plataforma de software para proporcionar una información actualizada sobre sus actividades, se codifica y estandariza el conocimiento organizacional y se facilita la supervisión del progreso hacia los objetivos estratégicos. La IT también es una especie de mecanismo de integración, de-

Estrategia en acción

12.2

El control en Cypress Semiconductor

En el negocio de semiconductores de rápido movimiento se considera primordial la adaptabilidad organizacional. En Cypress Semiconductor, T. J. Rodgers, el CEO, enfrentaba un problema: cómo controlar su organización en crecimiento con 1 500 empleados sin desarrollar una jerarquía administrativa burocrática. Rodgers creía que una jerarquía de este tipo obstaculizaría la capacidad de su organización para adaptarse a las condiciones cambiantes. Estaba comprometido con mantener una estructura organizacional plana y descentralizada, con un mínimo de niveles administrativos. Al mismo tiempo, necesitaba controlar a sus empleados para asegurar que su desempeño fuera congruente con las metas de la compañía. La solución que adoptó fue implementar un sistema de información basado en computadoras, mediante el cual controla lo que hace cada empleado y cada equipo en una organización

descentralizada. Cada empleado tiene una lista de diez a quince metas, tales como “Reunirse con mercadotecnia para el lanzamiento de nuevos productos”, o “Verificar algo con el cliente X”. Una anotación al lado de cada meta indica cuándo se fijó, cuándo debe estar terminada y si se ha terminado. Toda esa información se almacena en una computadora central. Rodgers asegura que puede revisar las metas de todos sus empleados en alrededor de cuatro horas y lo hace cada semana. Lo puede hacer porque administra por excepción, pues sólo supervisa a los empleados que no alcanzan las metas asignadas. Después los llama, no para reprenderlos, sino para preguntarles si hay algo que él pueda hacer para ayudarlos a desempeñar su trabajo. Sólo emplea alrededor de media hora cada semana para que los empleados revisen y actualicen sus listas. Este sistema le permite ejercer un control preciso sobre su organización, sin recurrir a los costos que implica una gran cantidad de niveles de una jerarquía administrativa burocratizada.^b

bido a que pone a disposición de todos los niveles de la jerarquía y de todas las funciones una mayor cantidad de la información y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones en forma eficaz. Por ejemplo, hoy día los empleados a nivel funcional tienen fácil acceso a la información de otras funciones mediante el empleo de sistemas de software interfuncionales que mantienen informados a todos acerca de los cambios en el diseño del producto, la ingeniería, los programas de fabricación y los planes de mercadotecnia que afectarán sus actividades. En este sentido, la IT se sobrepone a la estructura de las tareas y las funciones que normalmente se consideran la estructura organizacional “real”. Las muchas formas en las cuales la IT afecta a la implementación de la estrategia se exponen en diferentes secciones de este capítulo y del siguiente. Estrategia en acción 12.2 ilustra una forma en la cual la IT ayuda a los administradores a supervisar y coordinar la eficacia con la cual se ponen en práctica sus estrategias.

- **Sistemas de recompensa estratégica**

Las organizaciones se esfuerzan por controlar la conducta de los empleados a través de la vinculación de los programas de recompensas con sus sistemas de control.²⁶ Basándose en la estrategia de la compañía (por ejemplo, liderazgo en costos o diferenciación), los administradores estratégicos deben decidir cuáles conductas merecen ser recompensadas. La determinación de la forma en la cual se deben relacionar las recompensas con el desempeño es una decisión estratégica de suma importancia, debido a que establece la estructura de incentivos que afecta la forma en la cual se comportan los administradores y los empleados de todos los niveles. Como lo indica el capítulo 11, es posible alentar a los administradores principales para que trabajen en beneficio de los accionistas recompensándolos con opciones de acciones vinculadas al desempeño a largo plazo de la compañía. Además, empresas como Kodak y GM exigen que los administradores compren acciones de la compañía porque, cuando se convierten en accionistas, se sienten más motivados para aspirar a metas a largo plazo. De manera similar, al diseñar un sistema de pago para los vendedores, la elección se debe realizar entre motivarlos por medio de un salario directo o de un sueldo fijo más una bonificación basada en lo que venden. Neiman Marcus, una gran minorista de artículos de lujo, les paga a sus

empleados un salario directo, debido a que quiere fomentar un servicio de elevada calidad, pero desalentar un enfoque de ventas agresivas. Es decir, no otorga incentivos basados en la cantidad que venden. Por otra parte, el sistema de pago para recompensar a los vendedores de automóviles estimula ventas que implican mucha presión; por lo común se incluye una bonificación considerable por el número y el precio de los vehículos que venden.

Cultura organizacional

El tercer elemento que forma parte de una implementación exitosa de la estrategia es la administración de la *cultura organizacional*, esto es, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización.²⁷ Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas *deben* fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que *deben* observar los miembros para lograr esas metas. Bill Gates es famoso por la serie de valores organizacionales en los que hace hincapié: actitud emprendedora, copropiedad, creatividad, honestidad, franqueza y comunicación abierta. Al insistir en la actitud emprendedora y la copropiedad, se esfuerza para que sus empleados consideren que Microsoft no es una “gran burocracia”, sino un conjunto de compañías más pequeñas y más adaptables dirigidas por sus miembros. Gates subraya la importancia de concederles autonomía a los administradores medios y fomenta que corran riesgos, es decir, que actúen como empresarios, no como burócratas corporativos.²⁸

A partir de los valores de la empresa se desarrollan las normas, pautas o expectativas organizacionales que *prescriben* las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares, a la vez que cada uno de ellos puede controlar la conducta de los demás miembros de la organización. Las normas de conducta de los programadores de software en Microsoft incluyen trabajar largas horas y los fines de semana, pero se les permite vestir cualquier clase de ropa con la que se sientan cómodos (pero nunca traje y corbata), consumir comida chatarra y comunicarse con otros empleados por correo electrónico y a través de la intranet de vanguardia de la compañía.

La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros e influyen en ella.²⁹ Los administradores estratégicos como Gates cultivan deliberadamente valores que les dicen a sus subordinados cómo deben desempeñar sus papeles; en Microsoft y en Nokia se hace hincapié en la innovación y la creatividad. Esas compañías establecen y respaldan normas que les señalan a los empleados que deben ser innovadores y emprendedores y que deben experimentar incluso si hay una probabilidad significativa de fracaso.

Otros administradores suelen imponer valores que les dicen a los empleados que siempre *deben* ser conservadores y cautelosos en su trato con los demás, que *deben* consultar con sus superiores antes de tomar decisiones importantes y que *deben* registrar sus acciones por escrito, de manera que los puedan hacer responsables de lo que sucede. Los administradores de organizaciones como las de productos químicos y de petróleo, las instituciones financieras y las compañías de seguros y cualquier organización en donde sea necesaria una mayor cautela deben fomentar un enfoque conservador y vigilante sobre la toma de decisiones.³⁰ Por ejemplo, en un banco de fondos comunes de inversión, el riesgo de perder el dinero de los accionistas hace que sea muy apropiado un enfoque cauteloso sobre las inversiones. Por consiguiente, se espera que los administradores de diferentes clases de empresas traten deliberadamente de cultivar y desarrollar los valores y normas organizacionales más adecuados para su estrategia y su estructura.

Socialización organizacional es el término que se utiliza para describir la forma en la cual las personas aprenden la cultura organizacional. Por medio de la socialización, las personas

interiorizan y aprenden las normas y los valores de la cultura, con el fin de que se puedan *convertir* en miembros de la organización.³¹ El control por medio de la cultura es tan poderoso que una vez que se han interiorizado esos valores, se convierten en parte de la filosofía personal del individuo y éste los aplica de manera automática.³² A menudo los valores y normas de la cultura de una organización se transmiten a sus miembros a través de las historias, los mitos y el lenguaje que utilizan las personas que la integran, así como de otros medios.

- **Cultura y liderazgo estratégico**

La cultura organizacional es una creación del liderazgo estratégico que aportan el fundador y los administradores principales de una organización. El fundador es particularmente importante para determinar la cultura, debido a que le imprime sus valores y su estilo administrativo. La influencia conservadora de Walt Disney sobre la compañía que estableció continuó hasta mucho tiempo después de su muerte. Los administradores tenían miedo de experimentar con nuevas formas de entretenimiento, debido a que temían que “a Walt Disney eso no le agradase”. Fue necesario que se instalara un nuevo equipo administrativo bajo el liderazgo de Michael Eisner para modificar la suerte de la compañía y permitir que se enfrentara a las realidades de la nueva industria de diversiones.

El estilo de liderazgo que establece el fundador se transmite a los administradores de la compañía y, a medida que ésta crece, suele atraer a nuevos ejecutivos y empleados que comparten los mismos valores. Además, los miembros de la organización por lo común contratan y seleccionan sólo a quienes comparten sus valores. En consecuencia, la cultura de una compañía se diferencia cada vez más a medida que sus miembros se identifican más con ella. La virtud de esos valores y cultura común compartidos es que *incrementa la integración y mejora la coordinación entre los miembros organizacionales*. Por ejemplo, el lenguaje común que casi siempre surge en una organización debido a que las personas comparten las mismas creencias y valores facilita la cooperación entre los administradores. De manera similar, las reglas y procedimientos y la supervisión directa son menos importantes cuando las normas y los valores compartidos controlan la conducta y motivan a los empleados. Cuando los miembros de la organización aceptan las normas y valores culturales, se sienten vinculados con la organización y están más comprometidos a encontrar nuevas formas de ayudarla a tener éxito. Estrategia en acción 12.3 ofrece un perfil de la forma en la cual Ray Kroc desarrolló una poderosa cultura en McDonald's.

El liderazgo estratégico también afecta la cultura organizacional mediante la forma en la cual los administradores diseñan la cultura organizacional, es decir, la forma en la cual delegan la autoridad y dividen las relaciones de tareas. Por consiguiente, la forma en la cual una organización diseña su estructura afecta a las normas y los valores culturales que se desarrollan dentro de la organización. Los administradores necesitan estar conscientes de este hecho cuando implementan sus estrategias. Por ejemplo, Michael Dell ha tratado de mantener su empresa lo más plana posible y ha descentralizado la autoridad entre los administradores medios y empleados, quienes se esfuerzan por acercarse lo más posible al cliente. Como resultado, ha creado en Dell una cultura de servicio al cliente atenta a los costos, en la que los empleados ofrecen un servicio al cliente de alta calidad.

- **Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables**

Muy pocos entornos son estables a lo largo de un periodo prolongado. Si una organización quiere sobrevivir, los administradores deben emprender acciones que le permitan adaptarse a los cambios en el entorno. Si no lo hacen, se pueden encontrar frente a una disminución de la demanda de sus productos.

Los directivos pueden tratar de crear una **cultura adaptable**, que sea innovadora y que aliente y recompense a los administradores medios e inferiores para que tomen la iniciativa.³³ Los ejecutivos de las organizaciones con culturas adaptables introducen cambios en la forma de operar de la empresa, entre ellos, modificaciones de su estrategia y su cultura, que le permitan adaptarse a los cambios en el entorno. Las organizaciones con este tipo de cultura tienen más probabilidades de sobrevivir en un entorno cambiante y, de hecho, deben tener un desempeño superior a las que poseen culturas inertes.

Estrategia en acción

12.3

Cómo estableció Ray Kroc la cultura de McDonald's

En el negocio de restaurantes, el mantenimiento de la calidad del producto es de suma importancia, debido a que la calidad de los alimentos y del servicio varía con los chefs y meseros, que van y vienen. Si un cliente recibe una comida de mala calidad, un servicio deficiente o cubiertos sucios, tal vez no regrese y otros clientes potenciales se pueden mantener alejados, por los comentarios negativos que se transmiten verbalmente. Ése fue el problema al que se enfrentó Ray Kroc, el pionero del crecimiento de McDonald's, cuando miríadas de franquicias de la empresa empezaron a esparcirse por todo Estados Unidos. Kroc resolvió el problema a través de un complejo sistema de control que especificaba cada detalle de la forma de operar y administrar cada restaurante McDonald's. Ese sistema de control también creó una cultura organizacional distinta.

En primer lugar, Kroc desarrolló un sistema completo de reglas y procedimientos para que los propietarios y empleados de las franquicias los aplicaran cuando manejaran cada restaurante. La forma más eficaz de desempeñar las tareas, desde cocinar las hamburguesas hasta limpiar las mesas, se ideó con anticipación y se escribió en libros de reglas que después se enseñaban a cada administrador y empleado de McDonald's por medio de un proceso de capacitación formal. Quienes aspiraban a poseer franquicias debían asistir a la "Universidad de las Hamburguesas", el centro de capacitación de la compañía en Chicago, en donde en un programa intensivo de un mes de duración aprendían todos los aspectos de la operación. Después, se les exigía capacitar a su fuerza laboral, que debía comprender a fondo los procedimientos de operación. La meta de Kroc al establecer ese sistema de reglas y proce-

dimientos era crear una cultura común, de manera que los clientes siempre encontrarán el mismo nivel de calidad en los alimentos y el servicio. Si los clientes siempre obtienen lo que desean en un restaurante, ello significa que éste ha desarrollado una actitud sensible superior hacia los clientes.

El otro objetivo de Kroc cuando desarrolló el sistema de franquicias de McDonald's era ayudar a la compañía a controlar su estructura a medida que crecía. Afirmaba que un administrador que también es propietario de una franquicia (y en consecuencia recibe una participación mayor de las utilidades) está más motivado para aceptar la cultura de la compañía que uno a quien le pagan sólo un salario. Por consiguiente, el sistema de recompensas e incentivos de McDonald's le permitía conservar el control sobre su estructura de operación a medida que crecía. Además, McDonald's era muy selectivo para vender sus franquicias; sólo negociaba con personas con las habilidades y capacidades que Kroc creía que debían tener los administradores.

Dentro de cada restaurante, se instruía a los franquiciatarios para que prestaran una atención particular a la capacitación de sus empleados y que infundieran en ellos los conceptos de eficiencia, calidad y servicio al cliente. Las normas, los valores y la cultura organizacional compartidos también ayudaban a estandarizar la conducta de los empleados, de manera que los clientes supieran cómo los tratarían en un restaurante McDonald's. Además, la empresa incluye a los clientes en su cultura: les pide que lleven su comida a su propia mesa y también muestra interés hacia sus necesidades, pues les ofrece Cajitas Felices y organiza fiestas de cumpleaños para los niños. Al crear su cultura orientada hacia la familia, McDonald's asegura la futura lealtad del cliente, debido a que es probable que los niños satisfechos se conviertan en clientes adultos leales.^c

Varios eruditos en este terreno han tratado de descubrir las características comunes que comparten las culturas corporativas adaptables y de averiguar si hay una serie particular de valores que las caracterice y de la que carecen las culturas débiles o inertes. Uno de los primeros intentos, que todavía es de importancia, es el relato de T. J. Peters y R. H. Waterman sobre las normas y valores característicos de las organizaciones exitosas y de sus culturas.³⁴ Ellos sostienen que las organizaciones adaptables muestran tres series de valores comunes. En primer lugar, tienen valores que promueven una *tendencia hacia la acción*. En este caso, se hace hincapié en la autonomía y la actitud emprendedora, por ejemplo, crear nuevos productos, aun cuando no haya ninguna seguridad de que éstos resultarán exitosos. Los administradores están estrechamente involucrados en las operaciones cotidianas de la compañía y no simplemente toman decisiones estratégicas, aislados en alguna torre de marfil, mientras que los empleados tienen un enfoque práctico, impulsados por sus valores.

La segunda serie de valores se deriva de la *naturaleza de la misión de la empresa*. La compañía se debe apegar a lo que hace mejor y desarrollar un modelo de negocios enfocado

en su misión. Una compañía se puede desviar fácilmente si trata de llevar a cabo actividades fuera de su área de experiencia sólo porque parecen prometer un rendimiento rápido. La administración debe cultivar valores con el fin de que la compañía se apegue a lo suyo, lo que significa reforzar su modelo de negocios. La compañía también debe establecer estrechas relaciones con los clientes, como una forma de mejorar su posición competitiva. Después de todo, ¿quién sabe más acerca del desempeño de una compañía que quienes utilizan sus productos o servicios? Al hacer hincapié en los valores orientados hacia el cliente, las organizaciones se enteran de cuáles son las necesidades de éstos y mejoran su capacidad para desarrollar los productos y servicios que los clientes desean. Todos esos valores administrativos están poderosamente representados en compañías como McDonald's, Wal-Mart y Toyota, que están seguras de su misión y continuamente toman medidas para conservarla.

La tercera serie de valores se relaciona con la *forma de dirigir la organización*. Ésta debe tratar de establecer un diseño organizacional que motive a los empleados para que se esfuercen en hacer bien las cosas. Algo inherente en esta serie de valores es la creencia de que la productividad se obtiene por medio de las personas y de que el respeto hacia el individuo es el medio principal mediante el cual una compañía genera el ambiente apropiado para que surja una conducta productiva. La importancia que se le atribuye a la actitud emprendedora y el respeto hacia el empleado facilita establecer una estructura que le concede al personal la libertad para tomar decisiones y lo motiva para alcanzar el éxito. Debido a que una estructura simple y un personal reducido se ajustan mejor a esta situación, la organización se debe diseñar sólo con el número de administradores y niveles jerárquicos que sean necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo. También debe estar lo bastante descentralizada para permitir la participación de los empleados, pero suficientemente centralizada para que la administración se asegure de que la compañía tiene por brújula su misión estratégica y de que sus valores culturales no sólo se respetan sino que se aplican.

En resumen, estas tres series de valores principales están en la base de la cultura de una organización y la administración las transmite y las mantiene por medio de su liderazgo estratégico. La implementación de la estrategia continúa a medida que los administradores crean sistemas de control estratégico que los ayudan a perpetuar una poderosa cultura adaptable, a promover el desarrollo de competencias distintivas y a proporcionar a los empleados los incentivos para desarrollar las ventajas competitivas de que hace gala la compañía. Por último, la estructura organizacional contribuye a facilitar los procesos de implementación, pues proporciona la estructura de tareas y funciones que reduce las dificultades operativas y permite que los empleados piensen y se comporten en formas que la compañía logre un desempeño superior.

Creación de competencias distintivas a nivel funcional

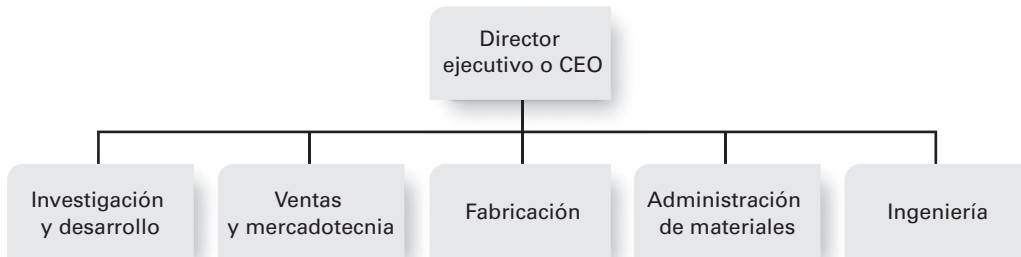
En esta sección se analiza el problema de crear clases específicas de estructuras, sistemas de control y cultura para implementar el modelo de negocios de una compañía. El primer nivel de la estrategia que debemos examinar es el nivel funcional debido a que, como se expuso en los capítulos 3 y 4, el modelo de negocios se implementa por medio de las estrategias funcionales que adoptan los administradores para desarrollar las competencias distintivas que permiten seguir un modelo de negocios particular.³⁵ ¿Cuál es la mejor clase de estructura que se debe utilizar para agrupar a las personas y las tareas con el fin de crear competencias? Para la mayoría de las compañías, la respuesta es agruparlas por función y crear una estructura funcional.

- **Estructura funcional: agrupación por función**

En el intento de entregarle al cliente un producto final, dos problemas relacionados con la administración de la cadena de valor se agrandan. En primer lugar, la gama de actividades de la cadena de valor que se debe desempeñar aumenta y muy pronto es obvio que la compañía carece de la experiencia y los conocimientos necesarios para hacerlo en forma eficaz.

FIGURA 12.5

Estructura funcional



Por ejemplo, en una nueva compañía muy pronto es evidente que se necesitan los servicios de un contador profesional, de un administrador de producción o de un experto en mercadotecnia para que asuman el control de tareas especializadas a medida que las ventas se incrementan. En segundo, también es evidente que ninguna persona puede desempeñar con éxito más de una de las actividades de la cadena de valor sin experimentar una sobrecarga de trabajo. Por ejemplo, el fundador de una nueva compañía, que tal vez ha desempeñado muchas actividades de la cadena de valor, comprende que ya no puede fabricar y vender simultáneamente el producto. Como lo descubre la mayoría de los empresarios, deben decidir cómo agrupar a los nuevos empleados para que desempeñen en una forma más eficiente las diversas actividades de la cadena de valor. La mayoría elige la estructura funcional.

Las **estructuras funcionales** agrupan a las personas sobre la base de sus conocimientos y experiencia comunes, o porque utilizan los mismos recursos.³⁶ Por ejemplo, los ingenieros deben ser agrupados en una función debido a que desempeñan las mismas tareas y utilizan las mismas capacidades o el mismo equipo. La figura 12.5 muestra una estructura funcional típica. Cada uno de los rectángulos representa una especialización funcional diferente, investigación y desarrollo, ventas y mercadotecnia, fabricación, etc., y cada función se concentra en su propia tarea especializada.³⁷

Las estructuras funcionales tienen varias ventajas. En primer lugar, si las personas que desempeñan tareas similares están agrupadas, pueden aprender unas de otras y especializarse más y ser más productivas. Esta cadena virtuosa puede crear capacidades y competencias en cada función. En segundo, se pueden supervisar unas a otras para asegurarse de que todas desempeñen sus tareas en una forma eficaz o que no evadan sus responsabilidades. Como resultado, el proceso de trabajo es más eficiente, pues se reducen los costos de fabricación y se incrementa la flexibilidad operacional. Una tercera ventaja importante de las estructuras funcionales es que dan a los administradores un mayor control de las actividades de la organización. Como ya se ha dicho, surgen muchas dificultades cuando se incrementa el número de niveles jerárquicos. Si las personas están agrupadas en diferentes funciones, cada una con sus propios administradores, entonces *se crean varias jerarquías diferentes* y la compañía puede evitar la posibilidad de convertirse en una organización demasiado burocratizada. Por ejemplo, habrá una jerarquía en fabricación y otra en contabilidad y finanzas. La administración del negocio es mucho más fácil cuando diferentes grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y se administran por separado.

- **El papel del control estratégico**

Un elemento importante del control estratégico es el diseño de un sistema que establezca metas y objetivos ambiciosos para todos los administradores y empleados y después desarrolle medidas del desempeño que *obliguen y alienten a los administradores y empleados* a sobresalir en su intento de mejorarlo. Una estructura funcional promueve esta meta, debido a que incrementa la capacidad de los administradores y empleados para supervisar y hacer mejoras

constantes en los procedimientos de operación. La estructura también estimula el aprendizaje organizacional, porque los administradores, al trabajar en estrecha colaboración con los subordinados, los pueden aconsejar y ayudarlos a desarrollar sus capacidades técnicas.

La agrupación por función también facilita la aplicación del control de producción. Se pueden desarrollar criterios de medición que se ajusten a las necesidades de cada función para alentar el esfuerzo de los miembros. Cada función sabe que tan bien contribuye al desempeño general y, de hecho, la parte que desempeña en la reducción del costo de los bienes vendidos o en el margen bruto. Los gerentes pueden realizar análisis para ver si están aplicando el principio de la cadena de mando mínima y si necesitan varios niveles de administradores de nivel medio. Tal vez, en vez de utilizar este tipo de administradores, podrían practicar la **administración por objetivos**, un sistema en el cual se alienta a los empleados para que ayuden a establecer sus propias metas, de manera que los administradores, como Rodgers, de Cypress, *administren por excepción*, esto es, intervengan sólo cuando perciben que algo no anda bien. Debido a este incremento de control, una estructura funcional también permite implantar un sistema de recompensas estratégico eficaz, en el cual la remuneración puede estar estrechamente vinculada con el desempeño y los administradores puede evaluar con precisión el valor de las contribuciones de cada persona.

- **Desarrollo de la cultura a nivel funcional**

A menudo las estructuras funcionales ofrecen la forma más fácil para que los administradores creen una poderosa y coherente cultura. Antes se habló de la forma en la cual Ray Kroc y Sam Walton, que fueron los que desarrollaron primero una estructura funcional para implementar sus modelos de negocios de liderazgo en costos, trabajaron arduamente para crear valores y normas compartidos por los miembros de las diferentes funciones de una compañía. Para ver la forma en la cual la estructura, el control y la cultura ayudan a crear competencias distintivas, se analiza cómo afectan la forma en la cual operan tres funciones: fabricación, investigación y desarrollo, y ventas.

FABRICACIÓN En el ámbito de la fabricación, por lo común la estrategia funcional suele centrarse en mejorar la eficiencia y la calidad. Una compañía debe crear un escenario organizacional donde los administradores puedan aprender a economizar en los costos y a adelgazar su estructura. Hoy en día muchas compañías siguen el ejemplo de empresas japonesas como Toyota y Honda, que desarrollaron poderosas capacidades en fabricación, mediante la aplicación de sistemas de administración total de la calidad (TQM) y de fabricación flexible (vea el capítulo 4).

Con la TQM, los insumos y la participación de todos los empleados en el proceso de toma de decisiones son factores necesarios para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción. Por consiguiente, se debe descentralizar la autoridad para motivar a los empleados con el fin de que mejoren el proceso de producción. Cuando se aplica este enfoque se crean equipos de trabajo y se asigna a los trabajadores la responsabilidad y la autoridad para generar e implementar procedimientos de trabajo mejorados. Los administradores asumen el papel de entrenadores y facilitadores y los miembros del equipo se encargan conjuntamente de la carga de la supervisión. A menudo se asigna a equipos de trabajo la responsabilidad de controlar y disciplinar a sus propios miembros, e incluso de decidir quiénes pueden trabajar en ellos. Con frecuencia, los equipos de trabajo desarrollan normas y valores poderosos y la cultura del grupo se convierte en un medio de control importante; este tipo de control es comparable con el nuevo enfoque del equipo descentralizado. Se crean círculos de control de calidad para intercambiar información y sugerencias acerca de los problemas y los procedimientos de trabajo. Con frecuencia se establece un sistema de bonificación o un plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP) para motivar a los trabajadores y permitirles compartir el creciente valor que a menudo produce la TQM.

Sin embargo, para descender con mayor rapidez a lo largo de la curva de la experiencia, la mayoría de las compañías todavía ejercen un rígido control sobre las actividades laborales y crean controles de conducta y de producción que estandarizan el proceso de fabricación. Por ejemplo, los insumos humanos se estandarizan por medio de la contratación y capacitación de un personal hábil, se programa el proceso de trabajo, a menudo por medio de computado-

ras, y se utiliza el control de calidad para asegurarse de que la producción se lleve a cabo en forma correcta. Además, los administradores utilizan controles de calidad tales como presupuestos de operación para supervisar continuamente el costo y la calidad. El amplio empleo de los controles de producción y la continua medición de la eficiencia y la calidad aseguran que las actividades del equipo de trabajo alcancen las metas que la administración ha establecido para la función. La eficiencia y la calidad aumentan a medida que se desarrollan reglas de trabajo y procedimientos nuevos y mejorados para aumentar el nivel de estandarización. La meta es coordinar la estructura y el control y un enfoque de la TQM, de manera que fabricación desarrolle la competencia distintiva que conduzca a una eficiencia y calidad superiores.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO La estrategia funcional de un departamento de investigación y desarrollo (R&D) es generar competencias distintivas en innovación y calidad de excelencia que resulta en productos que se ajustan a las necesidades de los clientes. En consecuencia, la estructura, el control y la cultura del departamento de R&D deben proporcionar la coordinación necesaria para que los científicos e ingenieros introduzcan rápidamente al mercado productos de elevada calidad. Además, esos sistemas deben motivar a los científicos que integran este departamento para que desarrollen productos innovadores.

En la práctica, estas divisiones por lo común tienen una estructura descentralizada plana que les proporciona a sus miembros la libertad y la autonomía para experimentar y ser innovadores. Los científicos e ingenieros también están agrupados en equipos, debido a que, por lo general, su desempeño sólo se puede juzgar a largo plazo (se pueden requerir varios años para terminar un proyecto). En consecuencia, una exagerada supervisión de los administradores y el empleo del control de la conducta constituyen una pérdida de tiempo y esfuerzo administrativos.³⁸ Debido a que permiten que los equipos administren sus propios problemas de transferencia y traspaso, en vez de recurrir a los gerentes y a la jerarquía de la autoridad para coordinar las actividades laborales, los administradores evitan los problemas de distorsión informativa que causan los costos burocráticos. Los administradores estratégicos aprovechan la capacidad de los científicos para trabajar conjuntamente en la resolución de problemas y para mejorar su mutuo desempeño. Asimismo, los valores y normas profesionales con los que contribuyen los empleados altamente capacitados, promueven la coordinación en los equipos pequeños. Con frecuencia surge una cultura de innovación para controlar la conducta de los empleados, como en Nokia, Intel y Microsoft, en donde la carrera para ser el primero impulsa a los equipos de R&D. Para crear una cultura innovadora y apresurar el desarrollo del producto, Intel utiliza una estructura de equipo en su función de R&D. Esta empresa cuenta con muchos equipos de trabajo que operan uno al lado del otro para desarrollar la siguiente generación de chips. De manera que, cuando cometen errores, como lo hicieron recientemente, pueden actuar con rapidez para ensamblar las innovaciones de cada equipo y crear un chip de vanguardia que satisfaga las necesidades del cliente, como en el caso de los chips para multimedia. Al mismo tiempo, para mantener su tecnología de vanguardia, la compañía ha estimulado una saludable competencia entre los equipos, para alentar a sus científicos e ingenieros para que defiendan las innovaciones de nuevos productos que permitirán que Intel controle la tecnología del mañana.³⁹

Para estimular a los equipos con el fin de que trabajen en forma eficaz, el sistema de recompensas debe estar vinculado con el desempeño del equipo y de la compañía. Si los científicos, individualmente o en grupo, no comparten las utilidades que obtiene la compañía gracias a sus nuevos productos, se pueden sentir muy poco motivados para contribuir con entusiasmo al equipo. Para evitar la salida de sus empleados importantes y alentar un elevado nivel de motivación, compañías como Merck, Intel y Microsoft conceden a sus investigadores opciones de acciones, acciones y otras recompensas vinculadas con su desempeño individual, el de su equipo y el de la compañía.

VENTAS Los vendedores trabajan en contacto directo con los clientes, pero cuando se dispersan en sus labores de campo, es muy difícil supervisarlos. Por lo general, la forma más eficiente en costos de supervisar su conducta y estimular un nivel elevado de actitud sensible ante los

clientes implica desarrollar complejos controles de resultados y de conducta. Los primeros, representados por metas específicas de ventas o metas para incrementar la actitud sensible ante los clientes, se establecen fácilmente y los administradores de ventas los pueden supervisar. Después, esos controles se vinculan con un sistema de recompensas o bonificaciones para motivar a los vendedores. También se utilizan controles de conducta, tales como informes detallados que deben llenar los vendedores, en los cuales describen sus interacciones con los clientes, lo que permite estandarizar su conducta y facilitarles a los supervisores la revisión de su desempeño.⁴⁰

Por lo común, se necesitan muy pocos administradores para supervisar las actividades de los vendedores, por lo cual un director de ventas y los gerentes de ventas regionales son suficientes para supervisar a muchos vendedores, porque emplean controles de resultados y de conducta. Sin embargo, con frecuencia y en especial cuando se venden artículos complejos, tales como productos farmacéuticos o incluso ropa de lujo, es importante desarrollar valores y normas que compartan los empleados acerca de la importancia de la seguridad del paciente o de un servicio al cliente de elevada calidad, por lo cual los administradores deben dedicarles mucho tiempo a la capacitación y educación del personal para inculcarles esas normas.

Otras consideraciones similares se aplican a las demás funciones, como contabilidad, finanzas, ingeniería y administración de recursos humanos. Los administradores deben implementar una estrategia funcional mediante la combinación de estructura, control y cultura para que cada función genere las competencias que permitan alcanzar una eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia los clientes superiores. Los administradores estratégicos también deben desarrollar los sistemas de incentivos que motiven a los empleados y alineen sus intereses con los de sus compañías.

● **Estructura funcional y costos burocráticos**

Sin que importe el nivel de complejidad que lleguen a implicar sus estrategias, la mayoría de las compañías siempre conservan una orientación funcional debido a las muchas ventajas que ofrece este enfoque. Sin embargo, siempre que trabajan juntas diferentes funciones, inevitablemente surgen costos burocráticos por las distorsiones de la información que generan problemas de comunicación y medición que se mencionaron en el capítulo 10. Esos problemas suelen surgir debido a las transferencias o traspasos entre diferentes funciones, que son necesarios para entregar al cliente el producto final.⁴¹ De hecho, la necesidad de reducir los costos burocráticos que implica resolver esos problemas es lo que conduce a los administradores a adoptar nuevos arreglos organizacionales que aminoren el alcance de las distorsiones de la información. Casi siempre, las compañías dividen sus actividades conforme a un plan más complejo para coordinar su modelo de negocios y su estrategia en una forma discriminada. Más adelante se analizan esas estructuras más complejas. Antes se revisan cinco áreas en las cuales pueden surgir distorsiones de la información: comunicaciones, medición, clientes, ubicación y estrategia.

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN A medida que cada una de las jerarquías funcionales evoluciona, las funciones pueden llegar a alejarse unas de otras y cada vez resulta más difícil la comunicación entre ellas y coordinar sus actividades. Este problema de comunicación se deriva de *las diferencias entre las orientaciones de las metas*: las diversas funciones desarrollan diferentes perspectivas o interpretaciones de los aspectos estratégicos a los que se enfrenta una compañía.⁴² Por ejemplo, la búsqueda de diferentes competencias puede conducir a distintas percepciones del tiempo o las metas. Algunas funciones, como fabricación, tienen un marco temporal muy estrecho y se concentran en el logro de metas a corto plazo, como reducir los costos de fabricación. Otras, como R&D, operan sobre un punto de vista a largo plazo; sus metas de desarrollo del producto pueden tener un horizonte temporal de varios años. Esos factores hacen que cada función desarrolle una perspectiva diferente de los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía. Por ejemplo, fabricación puede ver el problema estratégico como la necesidad de reducir los costos, ventas como la necesidad de incrementar la actitud sensible ante los clientes, y R&D como la necesidad de crear nuevos productos. Esos problemas de comunicación y coordinación entre las funciones incrementan los costos burocráticos.

PROBLEMAS DE MEDICIÓN A menudo, la gama de productos de una compañía se amplía a medida que desarrolla nuevas competencias e ingresa en nuevos segmentos del mercado, como le sucedió a Nokia. Cuando eso sucede, a las compañías les resulta difícil calcular o medir la contribución de un producto o de un grupo de productos a su rentabilidad total, como se vio en el capítulo 10. En consecuencia, pueden fabricar involuntariamente algunos productos no rentables o tomar decisiones erróneas acerca de la asignación de recursos. Esto quiere decir que los sistemas de medición de la compañía no son idóneos para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, el explosivo crecimiento de Dell Computer en la década de 1990 fue la causa de que la empresa perdiera el control de sus sistemas de administración del inventario; por consiguiente, no podía proyectar con exactitud la oferta y la demanda de los componentes necesarios para fabricar sus computadoras personales. Los problemas de su estructura organizacional la invadieron, lo cual redujo su eficiencia y su calidad. Como comentó un administrador, el diseño de la estructura para que siguiera el ritmo de su crecimiento fue como “desarrollar un automóvil de elevado desempeño mientras corres en la pista de carreras”.⁴³ Sin embargo, Dell tuvo éxito y hoy en día disfruta de una ventaja de costo de 10 a 20% sobre competidores como Gateway y Hewlett-Packard.

PROBLEMAS CON EL CLIENTE A medida que se incrementan la gama y la calidad de los bienes y servicios que produce una organización, a menudo un mayor número de clientes y clases diferentes de clientes se sientan atraídos hacia ellos. La satisfacción de las necesidades de más grupos de compradores y la adecuación de los productos a nuevas clases de éstos genera crecientes problemas de traspaso entre las funciones. Cada vez resulta más difícil coordinar las actividades de las funciones de la cadena de valor a través de la creciente gama de productos. Además, las funciones como producción, mercadotecnia y ventas tienen muy poca oportunidad para diferenciar los productos e incrementar el valor para los clientes mediante la especialización en las necesidades de grupos de clientes particulares. En vez de eso, son responsables de dar servicio a toda la gama de productos. Por consiguiente, la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del cliente puede no ser suficiente en una estructura funcional.

PROBLEMAS DE UBICACIÓN Los factores de ubicación pueden obstaculizar la coordinación y el control. Si una compañía en crecimiento empieza a producir o vender en muchas regiones, tal vez una estructura funcional no tenga la flexibilidad necesaria para que los administradores respondan a las diferentes necesidades o preferencias de los múltiples tipos de cliente que habitan en ellas. Simplemente, la estructura funcional no es la forma apropiada para manejar la diversidad regional.

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS En ocasiones, el efecto combinado de todos estos factores provoca que se haga caso omiso de las consideraciones estratégicas de largo plazo, debido a que los administradores están preocupados por resolver los problemas de comunicación y coordinación. Como resultado, las compañías pierden la dirección y no aprovechan las nuevas oportunidades a medida que se incrementan los costos burocráticos.

El hecho de experimentar uno o más de esos problemas es un síntoma de que los costos burocráticos están en ascenso y de que los administradores deben cambiar y adaptar la estructura, los sistemas de control y la cultura de su organización para reducirlos, crear nuevas competencias distintivas y reforzar su modelo de negocios. Esos problemas indican que la compañía ha crecido más que su estructura y que los administradores necesitan construir una estructura más compleja que satisfaga las necesidades de su estrategia competitiva. Sin embargo, una alternativa es reducir esos problemas mediante la subcontratación.

- **La opción de outsourcing**

En vez de cambiar a una estructura más compleja y más costosa, las compañías, cada vez más, han comenzado a adoptar la opción de outsourcing o subcontratar (analizada en el capítulo 9), que implica enfrentar el problema del diseño organizacional mediante la contratación de otras empresas para que desempeñen tareas funcionales específicas. Obviamente no tiene sentido outsourcing en actividades en las cuales la compañía tiene una competencia distintiva, porque ello deterioraría su ventaja competitiva. Por el contrario, tiene sentido

recurrir a fuentes externas y contratar a compañías especializadas en desempeñar ciertas actividades de la cadena de valor en las que tienen una ventaja competitiva.

De manera que una forma de evitar los problemas de comunicación y medición que surgen cuando la línea de productos de una compañía incrementa su grado de complejidad, es reducir el número de las actividades funcionales de la cadena de valor que desempeña. Esta reducción permite que la compañía se enfoque en aquellas competencias que son la base de su ventaja competitiva y economice en los costos burocráticos. Hoy en día, responsabilidades tales como mercadotecnia, prestaciones de pensión y salud, administración de materiales y sistemas de información se asignan cada vez más a fuentes externas, a compañías que suelen especializarse en las necesidades de un sector en una industria específica. En el capítulo 13 se consideran más opciones de outsourcing, tales como utilizar una estructura de red global.

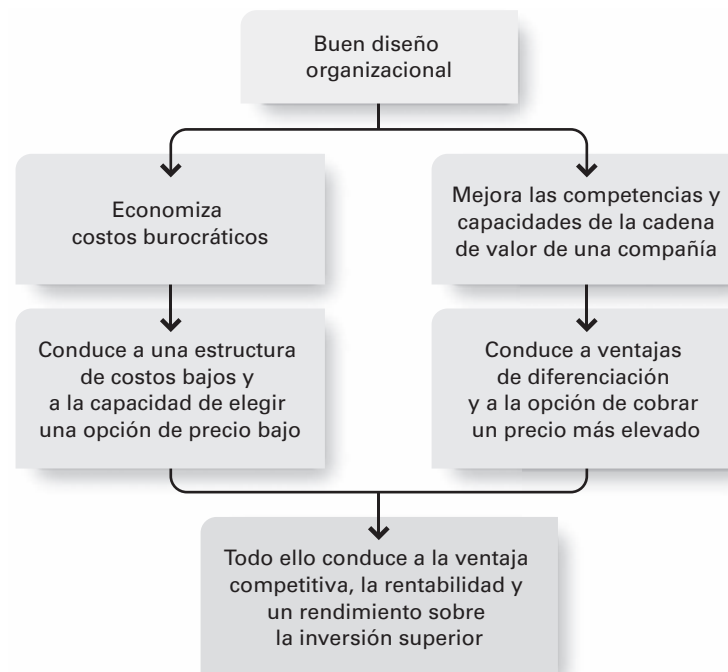
Implementación de la estrategia en una sola industria

La construcción de capacidades en un diseño organizacional que permita que una compañía desarrolle una ventaja competitiva empieza a nivel funcional. Sin embargo, para aplicar con éxito su modelo de negocios, los administradores deben encontrar la combinación apropiada de estructura, control y cultura que *vincule y combine* las competencias de las funciones de la cadena de valor de una compañía en una forma que mejore su capacidad para diferenciar productos o adelgazar la estructura de costos. Por consiguiente, es importante que exista una estrecha coordinación e integración entre las funciones y las unidades de negocios o divisiones. En el diseño organizacional, los administradores deben considerar dos aspectos importantes: uno concierne al aspecto de ingresos de la ecuación de las utilidades y el otro al aspecto del costo, como lo ilustra la figura 12.6.

En primer lugar, un diseño organizacional eficaz mejora la forma en la cual las personas y los grupos eligen las estrategias a nivel del negocio que conducen a una creciente diferenciación, a un mayor valor para los clientes y a la oportunidad de cobrar un precio superior. Por ejemplo, las capacidades de administrar su estructura y su cultura permiten que una compañía combine con mayor rapidez y en una forma más eficaz sus competencias distinti-

FIGURA 12.6

Forma en la cual un diseño organizacional incrementa la rentabilidad



vas, o transfiera o apalanque competencias entre las unidades de negocios con el fin de crear productos diferenciados nuevos y mejores.

En segundo, un diseño organizacional eficiente reduce los costos burocráticos asociados con la resolución de problemas de medición y comunicación que se derivan de aspectos tales como la transferencia de un producto entre las funciones o la falta de cooperación entre mercadotecnia o fabricación, o entre las unidades de negocios. Una elección mal diseñada o inapropiada de la estructura o del sistema de control o una cultura burocrática de lento movimiento (por ejemplo, una demasiado centralizada, un sistema de incentivos que hace que las funciones compitan y no cooperen, o una cultura cuyos valores y normas tienen muy poco efecto sobre los empleados), pueden causar problemas de motivación, medición y coordinación que generarán elevados costos burocráticos.

Con frecuencia, un diseño organizacional eficaz significa adoptar una estructura más compleja que reduce los costos burocráticos. La operación de una estructura más compleja costará más, debido a que serán necesarios más administradores adicionales, experimentados y mejor pagados, se requerirá un sistema más costoso de IT, tal vez haya la necesidad de contar con más edificios y oficinas, etc. Sin embargo, éstos son simplemente los costos de hacer negocios y una compañía aceptará con gusto ese gasto extra, siempre y cuando su nueva estructura le genere un incremento de los ingresos por la diferenciación del producto y/o por nuevas formas de adelgazar su estructura de costos total, o le permita obtener economías de escala o de alcance por la expansión de sus operaciones.

En las siguientes secciones se examinan primero la implementación y los aspectos de diseño organizacional involucrados en la adopción de un liderazgo en costos o un modelo de diferenciación de negocios. Después se describen las diferentes clases de estructuras organizacionales que permiten que las compañías apliquen modelos de negocios orientados a 1) administrar una amplia gama de productos; 2) adoptar una actitud sensible ante los clientes; 3) expandirse a nivel nacional; 4) competir en entornos muy cambiantes de alta tecnología, y 5) enfocarse en una limitada línea de productos.

- **Implementación del liderazgo en costos**

La meta de una compañía que aspira al liderazgo en costos es convertirse en la productora de costo más bajo en la industria, lo que implica reducir los costos en *todas* las funciones de la organización, lo que incluye R&D, ventas y mercadotecnia.⁴⁴ Si una compañía aplica esta estrategia, es probable que sus esfuerzos de investigación y desarrollo se enfoquen en el producto y en el proceso de desarrollo, más que en la más costosa innovación del producto, que no ofrece ninguna garantía de éxito. En otras palabras, la compañía hace hincapié en las competencias que mejoran las características del producto o que reducen el costo de fabricación de los productos existentes. De manera similar, las compañías tratan de disminuir el costo de las ventas y de mercadotecnia ofreciéndole a un mercado masivo un producto estándar, en vez de diferentes productos orientados a diferentes segmentos del mercado, lo que también es más costoso.⁴⁵

Para implementar el liderazgo en costos, las compañías eligen una combinación de estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos, al mismo tiempo que preserva su capacidad de atraer a los clientes. En la práctica, la estructura funcional es la más adecuada, siempre y cuando se tenga cuidado de seleccionar mecanismos de integración que reduzcan los problemas de comunicación y de medición. Por ejemplo, se puede implementar en forma eficaz un programa de TQM cuando existe una estructura funcional sobrepuesta con equipos interfuncionales, ya que entonces los miembros del equipo pueden buscar formas de mejorar las reglas y procedimientos operativos que adelgazan la estructura de costos o estandarizan e incrementan la calidad del producto.⁴⁶

El liderazgo en costos también requiere que los administradores supervisen continuamente sus estructuras y sistemas de control, con el fin de encontrar formas de reestructurarlos u optimizarlos, de manera que operen en una forma más eficiente. Por ejemplo, los administradores deben estar atentos para encontrar formas de utilizar la IT para estandarizar

las operaciones y reducir los costos. Para reducirlos todavía más, los líderes en costos utilizan las formas de control más económicas y más fáciles que hay disponibles: los controles de producción. Los líderes en costos aplican controles de producción a cada función, lo que les permite supervisar de cerca y evaluar el desempeño funcional. En la función de fabricación, por ejemplo, la compañía impone rígidos controles y hace hincapié en el cumplimiento de los presupuestos basándose en objetivos de producción, el costo o la calidad.⁴⁷ En R&D también se otorga máxima prioridad a la línea básica. Además, para demostrar su contribución a los ahorros de costos, los equipos de R&D se enfocan en mejorar la tecnología del proceso. Es probable que los líderes en costos recompensen a los empleados por medio de generosos planes de incentivos y bonificaciones, con el fin de elevar su desempeño. A menudo, su cultura se basa en valores que hacen hincapié en la línea básica, como los de Wal-Mart y McDonald's.

● Implementación de la diversificación

La implementación eficaz de la estrategia puede mejorar la capacidad de las compañías para añadir valor y diferenciar sus productos. Por ejemplo, para lograr que su producto sea único a los ojos del consumidor, una compañía diferenciada debe diseñar su estructura, control y cultura alrededor de la *fuerza particular* de su ventaja competitiva.⁴⁸ De manera específica, los diferenciadores necesitan diseñar sus estructuras alrededor de la fuente de sus competencias distintivas, las cualidades diferenciadas de sus productos y los grupos de clientes a los que sirven. Por lo general, al buscar la diferenciación, las compañías empiezan a producir una gama más amplia de productos para servir a más segmentos del mercado, lo que significa que debe adecuar sus productos a las necesidades de diferentes grupos de clientes. Estos factores dificultan la estandarización de las actividades y suelen aumentar los costos burocráticos asociados con la administración de trasposos o transferencias entre las funciones. La integración llega a ser un problema mayor; cada vez surgen más problemas de comunicación, medición, ubicación y estratégicos y, además, aumentan las demandas sobre los administradores funcionales.

Para responder a estos problemas, los administradores estratégicos desarrollan sistemas de control más complejos, utilizan cada vez más la IT y se enfocan en el desarrollo de normas y valores culturales que superan los problemas asociados con las diferencias entre las orientaciones funcionales y se concentran en objetivos interfuncionales. Los sistemas de control que utilizan para coordinar la estructura están orientados a fortalecer las competencias distintivas de la compañía. Para lograr una diferenciación exitosa, es importante que las diversas funciones no jalen en diferentes direcciones; de hecho, la cooperación entre ellas es vital para la integración interfuncional. Sin embargo, cuando las funciones trabajan juntas, es mucho más difícil utilizar los controles de producción. En general, es sumamente complicado medir el desempeño de las personas ubicadas en diferentes funciones cuando realizan esfuerzos de cooperación. En consecuencia, un diferenciador debe confiar más en los controles de la conducta y en las normas y valores compartidos.

Ésa es la razón por la cual las compañías que tratan de diferenciar su producto a menudo tienen una clase de cultura marcadamente diferente de las que intentan lograr el liderazgo en costos. Debido a que con frecuencia los recursos humanos, esto es, buenos científicos, diseñadores o personal de mercadotecnia son la fuente de la diferenciación, esas organizaciones tienen una cultura basada en el profesionalismo o el compañerismo, que hace hincapié en las características distintivas de los recursos humanos, más que en la elevada presión de la línea básica.⁴⁹ Hewlett-Packard, Motorola y Coca-Cola, que otorgan prioridad a alguna clase de competencia distintiva, ejemplifican a las compañías con culturas profesionales.

En la práctica, las decisiones de implementación a las que se enfrentan los administradores que deben pugnar simultáneamente por la diferenciación y por una estructura de costos baja, son abordadas juntas a medida que los administradores estratégicos empiezan a implementar clases más complejas de estructuras organizacionales. A medida que evolucionan el modelo de negocios y las estrategias de la compañía, por lo general los administradores estratégicos empiezan a *superponer* una agrupación divisional más compleja de actividades sobre su estructura funcional, para coordinar mejor las actividades de la cadena de valor.

Esto es especialmente cierto en aquellas compañías que tratan de convertirse en *amplias diferenciadoras*, que tienen capacidad tanto para incrementar la diferenciación como para adelgazar sus estructuras de costos. Esas compañías, las más rentables en su industria, deben ser específicamente expertas en el diseño organizacional, debido a que éste es una fuente importante de la diferenciación de la ventaja en costos (vea la figura 12.6). Sin embargo, sin que importe cuál sea su modelo de negocios, la operación de estructuras complejas es más costosa que la de una simple estructura funcional, pero los administradores están dispuestos a aceptar ese costo extra siempre y cuando la nueva estructura utilice mejor las competencias funcionales, incremente los ingresos y adelgace la estructura de costos total.

● **Estructura de productos: implementación de una línea amplia de productos**

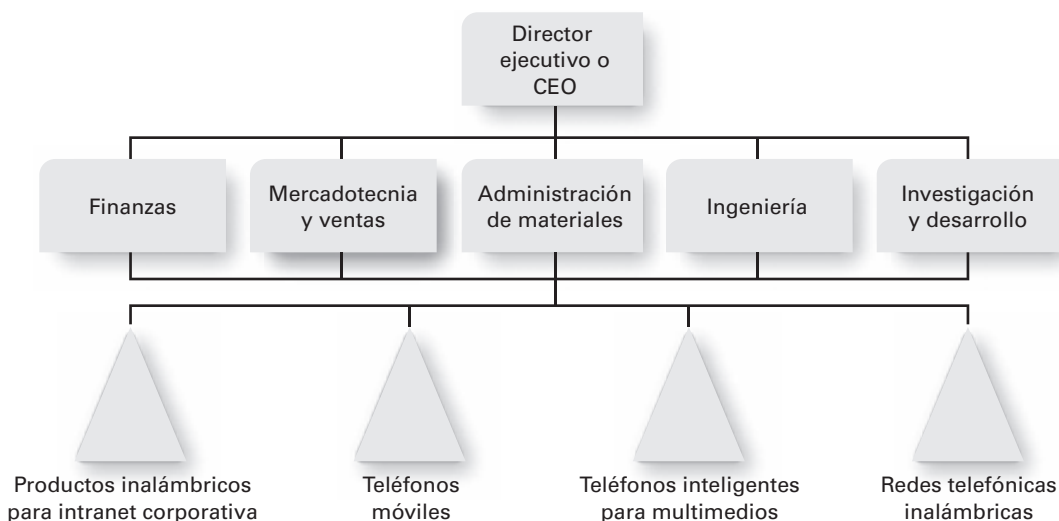
La estructura que las organizaciones suelen adoptar para resolver los problemas de control que resultan de la producción de diferentes clases de productos para segmentos diferentes del mercado es la *estructura de productos*. El propósito es dividir la creciente línea de productos en varias subunidades más pequeñas y manejables para reducir los costos burocráticos que generan los problemas de comunicación, medición y otros. Nokia cambió a una estructura de productos cuando creció; su estructura se presenta en la figura 12.7.

Una organización que adopta una estrategia de productos primero divide su línea total de productos en grupos o categorías (vea la figura 12.7). Cada grupo de productos se enfoca en la satisfacción de las necesidades de un conjunto específico de clientes y es administrado por su propio equipo. En segundo lugar, para mantener los costos tan bajos como sea posible, las funciones de apoyo de la cadena de valor, como R&D, mercadotecnia, materiales y finanzas se centralizan en el nivel superior de la organización y los diferentes grupos comparten sus servicios. A su vez, cada función de apoyo se divide en equipos de especialistas funcionales orientados al producto, que se enfocan en las necesidades de un grupo particular de productos. Este arreglo permite que cada equipo se especialice en la administración de las necesidades de su grupo de productos y se convierta en un experto en ello. Sin embargo, debido a que todos los equipos de R&D pertenecen a la misma función descentralizada, comparten los conocimientos y la información y de esa manera desarrollan sus competencias a lo largo del tiempo.

Ahora es posible desarrollar sistemas de control para medir el desempeño de cada grupo de productos por separado de los demás. Por consiguiente, es fácil supervisar y evaluar el desempeño de cada uno de ellos y los administradores corporativos centrales pueden intervenir con mayor rapidez, si es necesario. Además, el sistema de recompensas estratégicas

FIGURA 12.7

Estructura de producto de Nokia



puede estar más estrechamente vinculado con el desempeño de cada grupo de productos, aun cuando los administradores del nivel superior todavía pueden decidir si las recompensas basadas en el desempeño corporativo serán una parte importante del sistema de incentivos. Si lo hacen, alentarán a los diferentes grupos de productos a compartir ideas y conocimientos y promoverán el desarrollo de una cultura corporativa, así como la cultura del grupo de productos que se desarrolla naturalmente dentro de cada uno de éstos. La estructura de productos suelen utilizarla los procesadores de alimentos, los fabricantes de muebles, las compañías de artículos personales y para la salud y las grandes compañías electrónicas, como Nokia.

- **Estructura de mercadotecnia: incremento de la actitud sensible hacia los grupos de clientes**

Supongamos que la fuente de la ventaja competitiva en una industria depende de la capacidad para satisfacer las necesidades de series diferentes e importantes de clientes o de distintos grupos de ellos. ¿Cuál es la mejor forma de implementar una estrategia ahora? Muchas compañías desarrollan una **estructura de mercado**, que conceptualmente es muy similar a la de productos, excepto que el enfoque se concentra en grupos de clientes, no en grupos de productos.

Para una compañía que busca una estrategia basada en una creciente actitud sensible hacia los clientes, es vital que se identifiquen la naturaleza y las necesidades de cada grupo de clientes. Después las personas y las funciones se agrupan por cliente o por segmento de mercado mientras que otro conjunto de administradores se hace responsable del desarrollo de los productos que desea cada grupo de clientes y los adecua a las necesidades de cada uno de éstos. En otras palabras, para promover una actitud sensible superior hacia los clientes, las compañías diseñan una estructura alrededor de éstos y adoptan una estructura de mercado. En la figura 12.8 se muestra una estructura de mercado típica.

Este tipo de estructura acerca más a los gerentes y empleados del grupo de clientes a los grupos de clientes específicos. Después, esas personas perfeccionan su conocimiento y lo transmiten a las funciones de apoyo, que se mantienen centralizadas para reducir los costos. Por ejemplo, la información acerca de los cambios en las preferencias de los clientes se transmite rápidamente a R&D y a diseño de productos, para que la compañía proteja su ventaja competitiva mediante un flujo constante de productos mejorados para su base de clientes. Esto es muy importante cuando la compañía sirve a grupos de clientes bien identificados como las compañías de *Fortune 500* o los pequeños negocios. El Caso introductorio describe cómo Dell emplea una estructura de mercado para maximizar su actitud sensible hacia los grupos de clientes importantes y al mismo tiempo mantiene lo más baja posible su estructura de costos.

- **Estructura geográfica: expansión nacional**

Suponga que una compañía inicia una expansión a nivel nacional por medio de su expansión interna o de una integración horizontal y se fusiona con otras compañías para ampliar su alcance geográfico. Con frecuencia, la compañía que adopta este enfoque competitivo cambia a una **estructura geográfica** en la cual las regiones geográficas se convierten en

FIGURA 12.8

Estructura de mercado

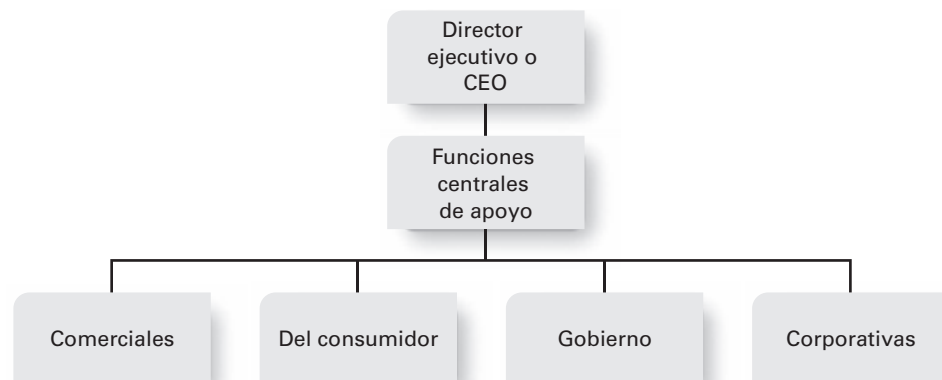
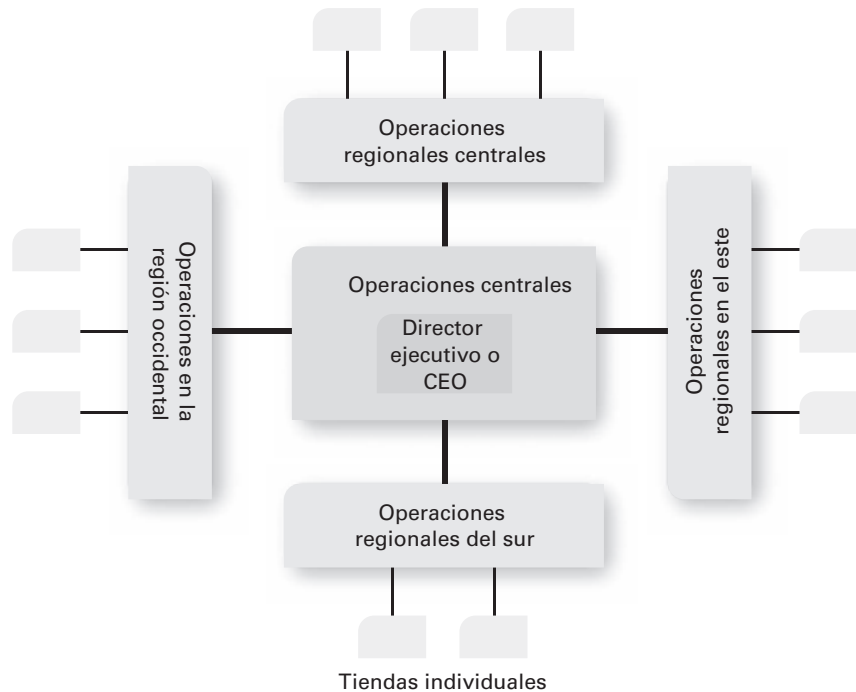


FIGURA 12.9

Estructura geográfica



la base para agrupar las actividades organizacionales (vea la figura 12.9). Por ejemplo, la compañía puede dividir sus operaciones de manufactura y establecer plantas fabriles en diferentes regiones del país. Esta división le permite ser sensible a las necesidades de los clientes regionales y reduce los costos de transporte. De manera similar, cuando una organización de servicio —como las cadenas de tiendas o los bancos— se expande más allá de un área geográfica, puede empezar a organizar las actividades de ventas y mercadotecnia a nivel regional para servir mejor a las necesidades de los clientes de diferentes regiones.

Una estructura geográfica proporciona más coordinación y control que una estructura funcional, debido a que se crean varias jerarquías regionales para encargarse del trabajo, así como en una estructura de productos se crean varias jerarquías de grupo de productos. Una compañía como FedEx obviamente necesita operar una estructura geográfica para cumplir con su meta corporativa: la entrega al siguiente día. Las grandes organizaciones de comercialización, como Neiman Marcus, Dillard's Department Stores y Wal-Mart, también adoptaron una estructura geográfica a medida que empezaron a construir tiendas en todo Estados Unidos. Con este tipo de estructura, las diferentes necesidades regionales de ropa (por ejemplo, ropa de verano en el sur, abrigos largos en el Medio Oeste) se manejan según se requiera. Al mismo tiempo, debido a que los sistemas de información, de compra, y de distribución y las funciones de compras, distribución y mercadotecnia siguen centralizadas pueden apalancar sus capacidades en todas las regiones. Por consiguiente, si utilizan una estructura geográfica, las compañías pueden lograr economías de escala en compras, distribución y ventas y adelgazar su estructura de costos, y al mismo tiempo aumenta su capacidad de respuesta (diferenciada) a las necesidades del cliente.

Neiman Marcus desarrolló una estructura geográfica similar a la que se muestra en la figura 12.9 para administrar su cadena de tiendas en todo Estados Unidos. En cada región estableció un equipo de compradores para responder a las necesidades de los clientes de cada área geográfica, por ejemplo, las regiones del oeste, central, del este y del sur. Después, los compradores regionales transmitían la información que habían obtenido a los compradores centrales en la matriz corporativa, quienes coordinaban sus demandas para obtener economías en compras y asegurarse de que se mantuviesen a nivel nacional los estándares de elevada calidad de Neiman Marcus, de los cuales depende su ventaja de diferenciación.

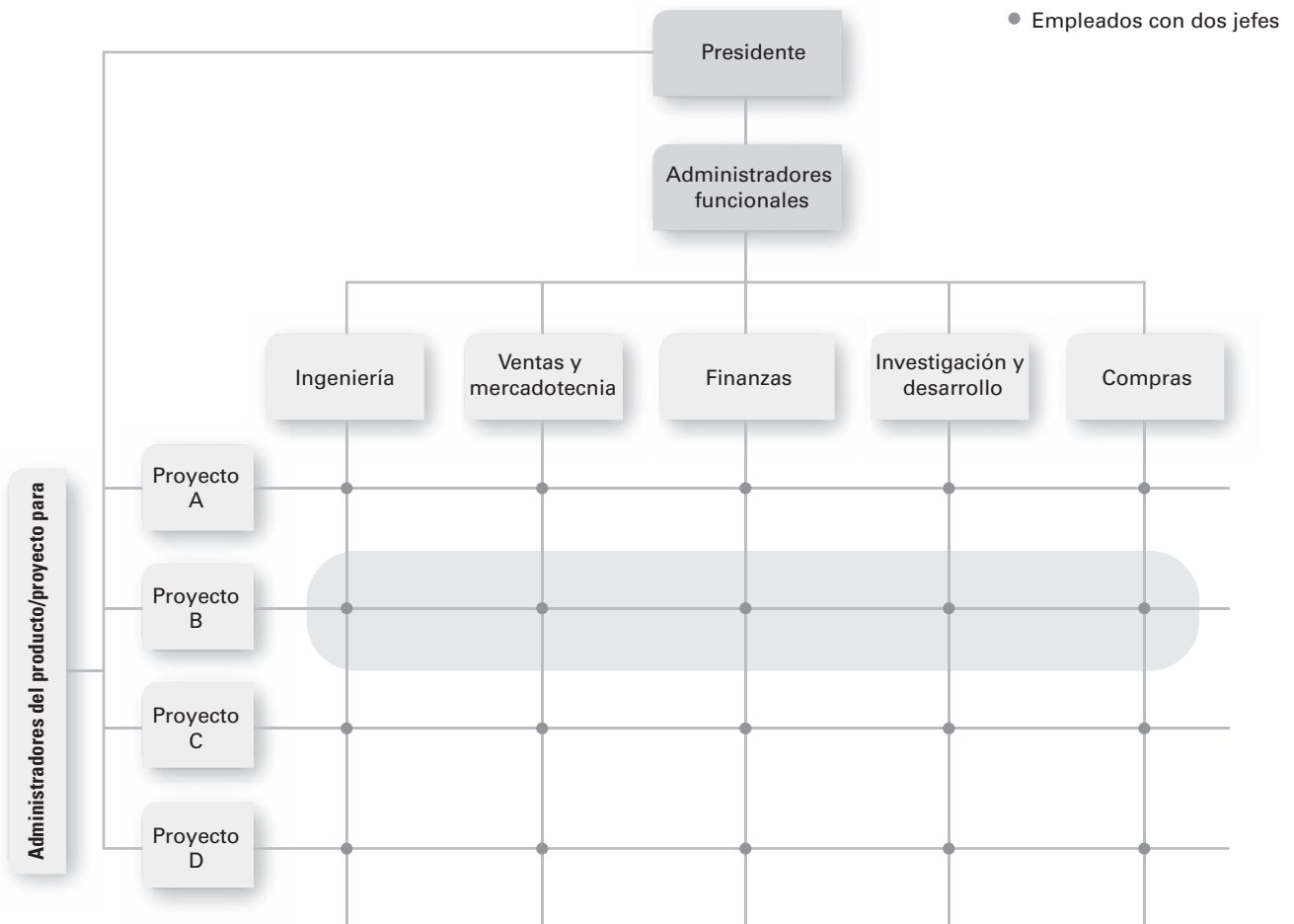
- **Estructuras de matriz y de equipos de productos: la competencia en entornos de alta tecnología que cambian rápidamente**

Los problemas de comunicación y medición que conducen a mayores costos burocráticos se incrementan rápidamente cuando la tecnología cambia rápidamente y las fronteras de la industria tienden a adquirir tintes borrosos. Con frecuencia, el éxito competitivo depende de la rápida movilización de las capacidades y recursos de la compañía y los administradores enfrentan complejos problemas en la implementación de la estrategia. Se hace necesaria una nueva agrupación de personas y recursos, a menudo basada en el estímulo de las competencias distintivas en R&D. En esas circunstancias, los administradores se ven obligados a hacer elecciones de estructura, control y cultura alrededor de la función de R&D. Al mismo tiempo, necesitan asegurarse de que la implementación generará nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente, en una forma que sea eficiente en costos y que no genere productos de precio tan elevado que los clientes no deseen comprarlos.

ESTRUCTURA DE MATRIZ Para abordar estos problemas, muchas compañías eligen una estructura de matriz.⁵⁰ En una **estructura de matriz**, las actividades de la cadena de valor se agrupan en dos formas (vea la figura 12.10). En primer lugar, las actividades se agrupan *verticalmente* por función, de manera que se establece la conocida diferenciación de tareas entre funciones tales como ingeniería, ventas y mercadotecnia, y R&D. Además, sobre este esquema vertical se aplica un patrón horizontal basado en una agrupación por *productos o proyectos*, en el cual las personas y los recursos se agrupan para satisfacer las necesidades de desarrollo de productos. La red resultante de relaciones de comunicación entre los proyectos y las funciones se diseña para hacer que la atención se concentre en R&D.

FIGURA 12.10

Estructura de matriz



Las estructuras de matriz son planas y descentralizadas y los empleados que operan en ellas tienen dos jefes: un *jefe funcional*, que dirige una función y un *jefe de producto o proyecto*, que es responsable de administrar cada proyecto. Los empleados trabajan en un equipo de proyecto con especialistas de otras funciones y dependen del jefe del proyecto en lo concerniente a los asuntos del proyecto y del jefe funcional en las cuestiones relativas a los problemas funcionales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyecto, a los cuales se les llama **empleados con dos jefes**, son responsables de administrar la coordinación y la comunicación entre las funciones y los proyectos.

La implementación de una estructura de matriz promueve la innovación y apresura el desarrollo del producto, debido a que este tipo de estructura permite una integración interfuncional intensiva. Los mecanismos de integración —tales como los equipos—, ayudan a transferir los conocimientos entre las funciones y se diseñan alrededor de la función de R&D. Los objetivos de ventas, mercadotecnia y producción se orientan hacia las metas de R&D, mercadotecnia idea programas publicitarios que se enfocan en las posibilidades tecnológicas y se evalúa a los vendedores sobre la base de su comprensión de las características del nuevo producto y de su capacidad para informarles a los clientes potenciales acerca de ellos.

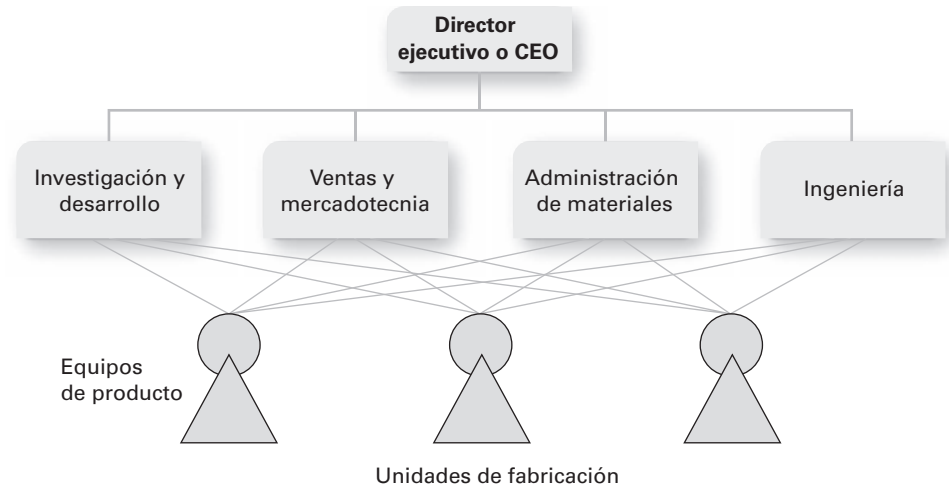
Las estructuras de matriz fueron desarrolladas por primera vez por compañías que operaban en sectores de alta tecnología, como aeroespaciales y electrónicos, por ejemplo, TRW y Hughes. Estas empresas desarrollaban productos radicalmente nuevos en entornos inciertos y competitivos y la rapidez del desarrollo del producto era la consideración primordial. Necesitaban una estructura que respondiera a esta necesidad, pero la funcional era demasiado inflexible para permitir el papel complejo y las interacciones de tareas necesarios para satisfacer los requerimientos de desarrollo de un nuevo producto. Además, en esas compañías los empleados tienden a ser altamente calificados y profesionales y se desempeñan mejor en condiciones de trabajo autónomas y flexibles. La estructura de matriz proporciona estas condiciones.

Esta estructura requiere un control jerárquico directo mínimo de parte de los supervisores. Los miembros del equipo controlan su propia conducta y la participación en equipos de proyectos les permite supervisar a otros miembros del equipo y aprender unos de otros. Además, a medida que el proyecto pasa por sus diferentes fases, se requieren diferentes especialistas de varias funciones. Por ejemplo, en la primera etapa se necesitan los servicios de especialistas de R&D y después, en la siguiente etapa, tal vez serán necesarios ingenieros y especialistas en mercadotecnia para hacer las proyecciones de costos y mercadotecnia. A medida que cambia la demanda de este tipo de especialistas, los miembros avanzan a otros proyectos que requieren sus servicios. Por consiguiente, la estructura de matriz utiliza al máximo las capacidades de los empleados a medida que se terminan los proyectos en curso y surgen otros nuevos. La libertad que concede la matriz no sólo proporciona autonomía para motivar a los empleados, sino que también deja a la administración superior en libertad para concentrarse en los aspectos estratégicos, debido a que no se tiene que involucrar en los asuntos operacionales. Por todas estas razones, la matriz es una herramienta excelente para crear la flexibilidad necesaria con objeto de reaccionar con rapidez ante las condiciones competitivas.

En términos del control estratégico y de la cultura, el desarrollo de normas y valores basados en la innovación y en la excelencia del producto es vital si se quiere que una estructura de matriz funcione en forma eficaz.⁵¹ El constante movimiento de empleados alrededor de la matriz significa que el tiempo y el dinero se dedican a establecer nuevas relaciones de equipo y a lograr que el proyecto se ponga en marcha. El papel de los empleados con dos jefes, que equilibran los intereses del proyecto con la función, significa que la cooperación entre las personas es problemática y que es posible que surjan conflictos entre las diferentes funciones y entre éstas y los proyectos, situación que se debe administrar. Además, la composición cambiante de los equipos de producto, la ambigüedad que origina el hecho de tener dos jefes y la mayor dificultad para supervisar y evaluar el trabajo de los equipos incrementan los problemas de coordinar las actividades de los distintos actores y situaciones. Una cultura poderosa y coherente con normas y valores unificadores puede mitigar esos

FIGURA 12.11

Estructura de equipo de producto



problemas, lo mismo que un sistema de recompensas estratégicas basado en un sistema de recompensas a nivel del grupo y de la organización.

ESTRUCTURA DE EQUIPO DE PRODUCTO Una importante innovación estructural en los años recientes ha sido la **estructura de equipo de producto**. Sus ventajas son similares a las de una estructura de matriz, pero su operación es mucho más fácil y mucho menos costosa debido a la forma en la cual se organizan las personas en equipos interfuncionales permanentes, como lo ilustra la figura 12.11. En la estructura de equipo de producto, lo mismo que en la estructura de matriz, las tareas se dividen a lo largo de la línea del producto o proyectos. Sin embargo, en vez de asignarlos sólo *temporalmente* a diferentes proyectos, como en la estructura de matriz, los especialistas funcionales se convierten en parte de un equipo interfuncional *permanente* que se enfoca en el desarrollo de una gama de productos particular, como automóviles de lujo o estaciones de trabajo para computadoras. Como resultado, los problemas asociados con la coordinación de transferencias o trasposos son mucho menos que en una estructura de matriz, en la cual las tareas y las relaciones de dependencia cambian rápidamente. Además, los equipos interfuncionales se forman al principio del proceso de desarrollo del producto, de manera que cualesquiera dificultades que surjan se pueden solucionar a tiempo, antes de que generen problemas de rediseño importantes. Cuando todas las funciones tienen insumos directos desde el principio, les es posible mantener bajos los costos de diseño y los subsiguientes costos de fabricación. Además, el empleo de equipos interfuncionales apresura la innovación y la actitud sensible ante el cliente, debido a que cuando la autoridad está descentralizada, las decisiones de equipo se toman con mayor rapidez.

Una estructura de equipo de producto agrupa las tareas por producto y cada grupo de éstos es administrado por un equipo interfuncional que cuenta con todos los servicios de apoyo necesarios para llevar el producto al mercado. Ésta es la razón por la cual es diferente de la estructura de producto, en donde las funciones de apoyo siguen centralizadas. El papel del equipo de producto es proteger y mejorar la ventaja de diferenciación de una compañía y, al mismo tiempo, coordinarse con fabricación para reducir los costos.

- **Enfoque en una línea limitada de productos**

Como se explicó en el capítulo 5, una compañía enfocada se concentra en el desarrollo de una gama limitada de productos orientados a uno o dos segmentos del mercado, que se definen por tipo de cliente o por ubicación. Como resultado de ello, una compañía enfocada tiende a tener una estructura de costos más elevada que la de una líder en costos o una diferenciadora, debido a que los niveles de producción más bajos le dificultan obtener economías de escala considerables. Por esta razón, una compañía enfocada debe ejercer un control de costos estricto. Por otra parte, algunos atributos de su producto le proporcionan a la com-

pañía enfocada una competencia distintiva, posiblemente capacidad para proporcionarles a los clientes un servicio personalizado de elevada calidad. Por estas dos razones, la operación de la estructura y del sistema de control adoptados por una compañía enfocada debe ser económica, pero lo bastante flexible para permitir que surja una competencia distintiva.

Una compañía que utiliza una estrategia enfocada por lo común adopta una estructura funcional para satisfacer esas necesidades. Esta estructura es apropiada debido a que es lo bastante compleja como para administrar las actividades necesarias para fabricar y vender una gama limitada de productos a uno o pocos segmentos del mercado. Al mismo tiempo, es probable que sea relativamente fácil resolver los problemas de traspasos, porque la compañía mantiene su tamaño y su especialización. Por consiguiente, una estructura funcional proporciona toda la integración necesaria, siempre y cuando la empresa enfocada tenga una poderosa cultura de adaptación, que es vital para el desarrollo de alguna clase de competencia distintiva.⁵² Además, como la ventaja competitiva de una compañía así suele basarse en el servicio personalizado, la flexibilidad de esta clase de estructura le permite responder rápidamente a las necesidades de los clientes y cambiar sus productos en respuesta a lo que éstos le piden. La forma en la cual Lexmark se reorganizó para enfocarse en la producción de impresoras para oficina, que se examina en Estrategia en acción 12.4, ilustra muchos de los problemas que implica la implementación de una estrategia de enfoque.

Estrategia en acción

12.4

Reestructuración de Lexmark

Lexmark, un fabricante de impresoras y máquinas de escribir, era una de las muchas divisiones de IBM, pero ésta la vendió después de años de pérdidas ocasionadas por los elevados costos de operación y por su incapacidad para lanzar nuevos productos que pudieran competir con las fabricadas por Hewlett-Packard y Canon. Marvin Mann, un ex ejecutivo de IBM, fue encargado de la tarea de idear una forma de reestructurar la compañía y cambiarla por completo. Mann comprendió de inmediato que la compañía se debía enfocar en la producción de una clase particular de impresora que le permitiera adelgazar su estructura de costos, que estaba fuera de control.

Los principales factores que incidían en la continuidad del problema eran la estructura y el sistema de control de Lexmark, de manera que Mann decidió transformarlos. Creía que después de ello la compañía podría enfocarse en la producción de una línea de impresoras láser y de inyección de tinta de vanguardia para oficinas. Lo mismo que el resto de IBM en esa época, Lexmark había desarrollado una estructura alta y centralizada y todas las decisiones importantes las tomaban los administradores del nivel superior. Este lento proceso demoraba la toma de decisiones y dificultaba en grado sumo la comunicación entre las funciones, debido a que demasiados administradores de diferentes niveles y funciones debían aprobar los nuevos planes. En razón de que debía actuar con rapidez para cambiar ese sistema, Mann comenzó por elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de la empresa, lo que significaba liquidar a 50% de sus administradores. Con esta acción hizo

desaparecer tres niveles de la jerarquía. Después descentralizó la autoridad y la delegó en los administradores de cada una de las cuatro líneas de productos, a los cuales autorizó para que desarrollaran sus propios planes y metas. Además, para continuar con el proceso de descentralización, se instruyó a los administradores de productos para que desarrollaran equipos interfuncionales que incluyeran a empleados de todas las funciones, con la meta de encontrar formas nuevas y mejoradas de organizar las actividades para reducir los costos. Los equipos fijarían puntos de referencia competitivos y evaluarían los productos de sus rivales con el fin de establecer nuevos estándares de desempeño que guiaran sus actividades. Por último, como incentivo para que los empleados trabajaran arduamente con el fin de incrementar la eficiencia, la innovación y la calidad, estableció un programa de propiedad de acciones para recompensar el esfuerzo de los empleados.

La estrategia de Mann de reestructurar a Lexmark para que se enfocara en una gama limitada de impresoras tuvo éxito. En el transcurso de dos años, el costo de lanzamiento de nuevos productos disminuyó 50%, mientras que el ciclo de desarrollo de los mismos se redujo 30%. El enfoque en una gama limitada de productos también mejoró la competencia de Lexmark en R&D. La empresa es una líder en tecnología en la industria de impresoras láser y de inyección de tinta y fabrica las impresoras que vende Dell, con lo cual ha demostrado que es una líder enfocada en costos en este sector. Sus acciones han tenido un buen desempeño y, como resultado, la compañía disfruta de un considerable éxito en su lucha contra HP y sus competidoras japonesas.^d

El mensaje de las secciones anteriores es obvio. Los administradores estratégicos deben supervisar continuamente el desempeño de su organización, medido por su capacidad para incrementar la diferenciación, reducir los costos e incrementar la rentabilidad. Cuando los administradores perciben que el desempeño se deteriora o encuentran fórmulas para incrementarlo, deben actuar con rapidez para cambiar la forma en la cual están organizadas y controladas las personas y las actividades. El diseño organizacional, esto es, el proceso de combinar y armonizar la estructura, el control y la cultura, es una tarea exigente y difícil, pero decisiva para promover y mantener una ventaja competitiva.

Reestructuración y reingeniería

Para mejorar el desempeño, las compañías de un solo negocio suelen emplear la reestructuración y la reingeniería. La **reestructuración** de una compañía implica dos pasos: 1) elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo su número de niveles, y 2) limitar el número de empleados para abatir los costos de operación. Por ejemplo, cuando Jack Smith se hizo cargo de la dirección de General Motors, la empresa tenía más de 22 niveles jerárquicos y más de 20 000 administradores corporativos. Como consideraba a su organización como una burocracia demasiado pesada, Smith actuó rápidamente para reducir los costos y reestructurarla. Hoy día, GM sólo tiene una jerarquía de 12 niveles y la mitad de administradores corporativos. En 2004, Kodak anunció que despediría 20% de su fuerza laboral a lo largo de un periodo de tres años, con el fin de reducir los costos.

La reestructuración y la reducción llegan a ser necesarias por muchas razones.⁵³ En ocasiones ocurre un cambio en el entorno de negocios que nadie habría podido predecir; tal vez un cambio tecnológico hace caer en la obsolescencia los productos de la compañía, como sucedió en Kodak con el increíble incremento del empleo de cámaras digitales. Otras veces una organización tiene un exceso de capacidad debido a que los clientes ya no desean los bienes y servicios que proporciona, tal vez porque están pasados de moda o porque les ofrecen poco valor a cambio de su dinero. En ocasiones las organizaciones reducen su tamaño debido a que han llegado a ser demasiado altas e inflexibles y a que los costos burocráticos han llegado a ser demasiado elevados, como le sucedió a IBM. Otras veces se reestructuran incluso cuando se encuentran en una posición poderosa, simplemente para desarrollar y mejorar su ventaja competitiva y mantenerse en la cumbre, como lo hacen frecuentemente Dell y Microsoft.

Sin embargo, con demasiada frecuencia las compañías se ven obligadas a reducirse y a despedir empleados debido a que no supervisaron ni controlaron sus operaciones de negocios básicas y a lo largo del tiempo no han incorporado a sus estrategias y estructuras las modificaciones graduales que les permiten ajustarse a las condiciones cambiantes. Los adelantos en la administración, tales como el desarrollo de nuevos modelos para organizar las actividades de trabajo, o los avances en la IT les ofrecen a los administradores estratégicos la oportunidad de implementar sus estrategias en formas más eficaces.

Una forma de ayudar a una compañía a operar en una forma más eficaz es utilizar la **reingeniería**, que implica la “reconsideración de los fundamentos y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr considerables mejoras en las medidas críticas contemporáneas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez”.⁵⁴ Como lo sugiere esta definición, los administradores estratégicos que utilizan la reingeniería deben reconsiderar completamente la forma en que deben organizar sus actividades de la cadena de valor. En vez de enfocarse en la forma en la cual operan las *funciones* de la compañía, los administradores estratégicos centran su atención en los *procesos* de negocios.

Un **proceso de negocios** es cualquier actividad que es vital para entregar rápidamente a los clientes los bienes y servicios que produce una empresa, o que promueve una calidad elevada o costos bajos (como IT, administración de materiales o desarrollo de productos)

y que no es responsabilidad de *una* sola función, sino que *involucra varias de ellas*. Debido a que la reingeniería se enfoca en los procesos de negocios y no en las funciones, la compañía que la aplica siempre debe adoptar un enfoque diferente para organizar sus actividades. Las que eligen la reingeniería deliberadamente hacen caso omiso del arreglo existente de tareas, papeles y actividades de trabajo. Inician el proceso de reingeniería con el cliente (no con el producto o el servicio), al cual le preguntan: “¿Cómo podemos reorganizar la forma en la cual hacemos nuestro trabajo, o nuestros procesos de negocios, para darle a usted la mejor calidad y los bienes y servicios a costo más bajo?”

Con frecuencia, cuando las compañías hacen esa pregunta, llegan a conocer que hay formas más eficaces de organizar sus actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, un proceso de negocios que incluye a los miembros de diez funciones diferentes que trabajan en forma secuencial para proporcionar bienes y servicios, podría ser desempeñado por una persona o unas cuantas personas a una fracción del costo. A menudo los trabajos individuales aumentan paulatinamente su grado de complejidad y las personas agrupadas en equipos interfuncionales como procesos de negocios, deben ser sometidas a una larga sesión de reingeniería para reducir los costos e incrementar la calidad.

Por ejemplo, Hallmark Cards llevó a cabo la reingeniería de su proceso de diseño de tarjetas con gran éxito. Antes de este esfuerzo, los artistas, redactores y editores trabajaban por separado en diferentes funciones para producir toda clase de tarjetas. Después de la reingeniería, asignaron a esos mismos artistas, redactores y editores a equipos interfuncionales, cada uno de los cuales ahora trabaja en un tipo específico de tarjeta, como cumpleaños, Navidad o Día de las Madres. El resultado es que el tiempo que se requería para llevar una nueva tarjeta al mercado bajó de años a meses y el desempeño de Hallmark mejoró considerablemente.

La reingeniería y la administración total de la calidad (TQM), analizadas en el capítulo 4, están altamente interrelacionadas y son complementarias. Una vez que ha tenido lugar la reingeniería y que se han alterado las actividades de la cadena de valor para apresurar el producto hasta que llegue al cliente final, TQM se hace cargo, y se concentra en mejorar y perfeccionar el nuevo proceso y en encontrar mejores formas de administrar la tarea y las relaciones entre quienes ocupan los diversos puestos. Las organizaciones exitosas examinan ambos aspectos en forma simultánea y continuamente tratan de identificar nuevos y mejores procesos para alcanzar las metas de mayor eficiencia, calidad y capacidad de respuesta al cliente. Por consiguiente, siempre tratan de mejorar la visión de su futuro deseado.

Otro ejemplo de reingeniería es el programa de cambio que tuvo lugar en IBM Credit, una división de IBM que administra el financiamiento y arrendamiento de las computadoras de la marca, en particular *supercomputadoras*, a sus clientes institucionales. Antes de que se llevara a cabo la reingeniería, cuando una solicitud de financiamiento llegaba a la oficina central de la división en Old Greenwich, Connecticut, debía sortear un proceso de cinco pasos que involucraba las actividades de cinco funciones diferentes. En primer lugar, el vendedor de IBM llamaba al departamento de crédito, que registraba la solicitud y averiguaba detalles del cliente potencial. En segundo, esa información se transmitía al departamento de crédito, donde se verificaba la solvencia y antecedentes crediticios del cliente potencial. En tercero, cuando se completaba la verificación del crédito, la solicitud se enviaba al departamento legal, que redactaba el contrato. En cuarto, pasaba al departamento de fijación de precios, que determinaba los detalles financieros reales del préstamo, como la tasa de interés y el término de la operación. Por último, todo el paquete de información se armaba en el departamento de envíos y se entregaba al representante de ventas, que lo ponía en manos del cliente.

Esta serie de actividades interfuncionales insumía un promedio de siete días. Por eso, los representantes de ventas solían quejarse de que esa demora generaba un bajo nivel de actitud sensible hacia el cliente, que reducía la satisfacción de éste. Además, los clientes potenciales se sentían tentados a buscar financiamiento en otra empresa y ver las máquinas

de los competidores. La demora para cerrar el trato era una causa de incertidumbre para todos los interesados.

El proceso del cambio se inició cuando dos administradores de crédito principales de la empresa revisaron el proceso de aprobación financiera. Encontraron que el tiempo que dedicaban los diferentes especialistas en las diversas funciones para procesar realmente una solicitud de préstamo sólo era de noventa minutos. El proceso de aprobación de siete días lo provocaba la demora en la transmisión de la información y de las solicitudes entre los departamentos. Los administradores también comprendieron que las actividades que se llevaban a cabo en cada departamento no eran complejas; sin embargo, cada división tenía su propio sistema de computadoras para administrar sus propios procedimientos de trabajo, pero las labores que se hacían en cada departamento eran bastante rutinarias.

Con esta información, los administradores comprendieron que se podía hacer una reingeniería del proceso de aprobación para convertirlo en un proceso amplio manejado por una persona con un sistema de cómputo que contuviera toda la información necesaria y los procedimientos de trabajo para desempeñar las cinco actividades de procesamiento del préstamo. Si la solicitud era compleja, un equipo de expertos estaba preparado para ayudar a procesarla. IBM comprobó que, después del esfuerzo de reingeniería, una solicitud típica se podía procesar en cuatro horas, en lugar de los siete días anteriores. Un representante de ventas se podía poner en contacto con el cliente el mismo día para cerrar el trato y se eliminó toda la incertidumbre que rodeaba a la operación.

Como observan Hammer y Champy, consultores en reingeniería, ese considerable incremento del desempeño fue causado por un cambio radical en el proceso como un todo. El cambio por medio de la reingeniería requiere que los administradores regresen a los aspectos básicos y separen cada paso del proceso de trabajo para detectar una forma mejor de coordinar e integrar las actividades necesarias para proporcionar bienes y servicios a los clientes. Como lo indica con claridad este ejemplo, la introducción de la nueva IT es un aspecto integral de la reingeniería, pues permite que una compañía reestructure su jerarquía, debido a que proporciona más información y de mejor calidad. Hoy en día la IT es una parte integral del proceso de implementación de la estrategia.

Resumen

1. La implementación exitosa del modelo de negocios y la estrategia de una compañía dependen del diseño organizacional, el proceso de seleccionar la combinación adecuada de estructuras, sistemas de control y cultura de la organización. Las empresas necesitan supervisar y vigilar el proceso de diseño organizacional para lograr una rentabilidad superior.
2. Un diseño organizacional eficaz incrementa la rentabilidad en dos formas. En primer lugar, economiza en costos burocráticos y ayuda a la compañía a adelgazar su estructura de costos. En segundo, mejora la capacidad de las funciones de creación de valor para mejorar la eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante el cliente de un nivel superior y a obtener las ventajas de la diferenciación.
3. Los principales problemas en el diseño de una estructura organizacional son cómo agrupar las tareas, funciones y divisiones; cómo asignar la autoridad y la responsabilidad (construir una organización alta o plana, o tener una estructura centralizada o descentralizada), y cómo utilizar los mecanismos de integración para mejorar la coordinación entre las funciones (como contactos directos, papeles de enlace y equipos).
4. El control estratégico aporta los sistemas de supervisión e incentivos necesarios para que una estructura organizacional funcione como se pretende y disemina el ejercicio del poder corporativo hacia todos los niveles dentro de la compañía. Las clases principales de sistemas de control estratégico son control personal, de producción y de la conducta. La IT es una herramienta auxiliar que sirve para controlar la producción y la conducta. Por su parte, los sistemas de recompensas están vinculados con cada sistema de control.
5. La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias y actitudes que ayudan a dar energía a los empleados, a motivarlos y a controlar su conducta. La cultura es una forma de hacer algo. El fundador y los administradores del nivel superior ayudan a determinar qué clases de valores adopta una organización.
6. A nivel funcional, cada función requiere una combinación diferente de estructura y sistemas de control para lograr sus objetivos funcionales.

7. Para implementar con éxito el modelo de negocios de una compañía, la estructura, el control y la cultura se deben combinar en una forma que incremente las relaciones entre todas las funciones, para crear competencias distintivas.
8. El liderazgo en costos y la diferenciación requieren —cada uno— una estructura y un sistema de control que refuercen el modelo de negocios que es la fuente de su ventaja competitiva. Los administradores deben utilizar el diseño organizacional en una forma que equilibre las presiones para incrementar la diferenciación y las presiones para adelgazar la estructura de costos.
9. Otras clases de estructuras especializadas incluyen las estructuras de producto, de mercado, geográficas, de matriz y de equipo de producto. Cada una tiene una utilización especializada y se implementa según lo establezca la estrategia de la compañía.
10. La reestructuración y la reingeniería son dos formas de implementar el modelo de negocios de una compañía de una manera más eficaz.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la relación de la estructura, el control y la cultura organizacionales? Proporcione algunos ejemplos de cuándo y en qué condiciones podría surgir un desajuste entre estos componentes.
2. ¿Qué clase de estructura describe mejor la forma en la cual operan *a*) su escuela de negocios y *b*) su universidad? ¿Otra estructura se ajustaría mejor?
3. ¿Cuándo elige una compañía una estructura de matriz? ¿Cuáles son los problemas asociados con la administración de esta estructura y por qué podría ser preferible una estructura de equipo de producto?
4. Resuma los sistemas de control más apropiados para cada una de las estructuras que se explicaron en este capítulo.
5. ¿Qué clase de estructura, controles y cultura es probable que se encuentren en *a*) una pequeña compañía manufacturera, *b*) una cadena de tiendas, *c*) una compañía de alta tecnología y *d*) una de las cuatro empresas contables más importantes?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPOS PEQUEÑOS

Decisión acerca de una estructura organizacional

El salón se debe dividir en grupos de tres a cinco personas y analizar el siguiente escenario. Ustedes son un grupo de administradores de una importante compañía de refrescos que está a la par de Coca-Cola tratando de incrementar su participación de mercado. El modelo de negocios se basa en incrementar su gama de productos para ofrecer un refresco en cada segmento del mercado para atraer a los clientes. En la actualidad tienen una estructura funcional. Deben decidir cómo implementar mejor su modelo de negocios con el fin de lanzar al mercado sus nuevos productos. ¿Deben cambiar a una clase más compleja de estructura de producto y, de ser así, a cuál? Como alternativa, ¿deben establecer divisiones de nuevas empresas y dividir cada nueva clase de refresco de la compañía, de manera que enfoque sus recursos en un nicho del mercado exclusivo? Pensando estratégicamente, estudien las ventajas y desventajas de las posibles estructuras organizacionales y decidan qué estructura implementarían.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 12

Busque un ejemplo de una compañía que compite en una industria y que recientemente haya cambiado su forma de imple-

mentar su modelo de negocios y sus estrategias. ¿Qué cambios hizo? ¿Por qué hizo esos cambios? ¿Qué efecto tuvieron esos cambios sobre la conducta de las personas y las funciones?

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 12

Este módulo le pide que identifique la forma en la cual su compañía implementa su modelo de negocios y su estrategia. Para esta parte de su proyecto, necesita obtener información acerca de la estructura, los sistemas de control y la cultura de su compañía. Esta información puede ser difícil de obtener, a menos que entreviste directamente a los administradores. Sin embargo, puede inferir la estructura de la compañía a partir de la naturaleza de sus actividades. Además, si usted escribe a la compañía, tal vez le proporcionen un diagrama organizacional y otra información. Además, la información publicada, tal como la escala salarial de la administración superior, está disponible en los informes anuales de la compañía, o informes 10-K. Si una empresa es muy conocida, con frecuencia las revistas como *Fortune* y *BusinessWeek* publican informes de la cultura corporativa o de ciertos aspectos del control. Sin embargo, es posible que se vea obligado a hacer algunas suposiciones temerarias para terminar esta parte del proyecto.

1. ¿De qué tamaño es la compañía, medida por el número de sus empleados? ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene, desde el superior hasta el inferior? Basándose en estas dos medidas y en cualquier otra información que pueda obtener, ¿diría que su compañía opera con una estructura relativamente alta, o plana? ¿Su compañía tiene un enfoque centralizado o descentralizado de la toma de decisiones?
2. ¿Cuáles cambios (si los cree necesarios) haría usted a la forma en la cual la compañía asigna la autoridad y la responsabilidad?
3. Trace un diagrama organizacional que muestre la forma principal en la cual su compañía agrupa sus actividades. Basándose en ese diagrama, decida con qué clase de estructura (funcional, de producto o divisional) opera su compañía.
4. ¿Por qué eligió su compañía esta estructura? ¿En qué formas es apropiada para su modelo de negocios? ¿En qué formas no lo es?
5. ¿Qué clase de integración o de mecanismos de integración utiliza su compañía?
6. ¿Cuáles son las principales clases de sistemas de control que utiliza su compañía? ¿Qué clase de conductas trata de *a)* modelar y *b)* motivar la organización mediante el empleo de esos sistemas de control?
7. ¿Qué papel desempeña el equipo administrativo superior en la creación de la cultura organizacional? ¿Puede identificar las normas y los valores característicos que describen la forma en la cual se comportan las personas en su organización? ¿En qué forma el diseño de la estructura organizacional afecta a su cultura?
8. ¿Cuáles son las fuentes de las competencias distintivas de su compañía? ¿Qué funciones son las más importantes para eso? ¿En qué forma diseña su compañía su estructura, su control y su cultura para mejorar su *a)* eficiencia, *b)* calidad, *c)* innovación y *d)* actitud sensible hacia los clientes?
9. ¿Cómo diseña su estructura y sus sistemas de control para reforzar su modelo de negocios? Por ejemplo, ¿qué medidas toma para mejorar la integración interfuncional? ¿Tiene una estructura funcional, de productos o de matriz?
10. ¿En qué forma apoya la cultura de su compañía a su modelo de negocios? ¿Puede determinar cualesquiera formas en las cuales su equipo de administración superior influye en su cultura?
11. Basándose en este análisis, ¿diría usted que su compañía coordina y motiva en forma eficaz a su personal y a sus subunidades? Explique su respuesta. ¿Qué cambios (si los

cree necesarios) haría usted a la forma en la cual opera la estructura de su compañía? ¿Cómo podría utilizar la reestructuración o la reingeniería?

EJERCICIO DE ÉTICA

Rose comprobó y volvió a comprobar el registro de la caja chica. Todas las veces que calculó el importe, en el registro faltaban 100 dólares. Sólo Rose, Jason y su jefe David tenían acceso a la caja chica. Hacía un mes, habían faltado 150 dólares, y el mes anterior, 75 dólares. En ambas ocasiones, Jason explicó dónde terminó el dinero. Rose lo llamó y le preguntó: “Jason, ¿sabes dónde están 100 dólares que faltan en la caja chica? No encuentro ninguna anotación sobre esos 100 dólares que faltan.” Jason dijo que iría de inmediato.

Sin embargo, tardó 90 minutos en acudir. “No hay problema, Rose”, dijo. “David no tiene el recibo, pero empleó el dinero para invitar a comer a un cliente.”

Rose pensó un momento; era la misma excusa de ocasiones anteriores. “Jason, no podemos incorporar gastos sin recibos. Tarde o temprano, contabilidad va a revisar nuestros registros.”

Jason la miró y dijo con tranquilidad, “Confía en mí, Rose. Esto es lo que debemos hacer; sólo hazlo.” Luego se fue.

Rose sabía que algo no estaba bien. Le preocupaba que Jason de algún modo robara de la caja chica. Decidió comunicarle sus sospechas a David, su jefe. Cuando llegó a la oficina de David, se sorprendió de que Jason ya estuviera ahí. Éste no la miró, por lo cual supuso que David había descubierto el robo. David comenzó a hablar con una voz que Rose nunca le había escuchado: “Creo que debo confesarte un secretito, Rose. De vez en cuando necesito cierta cantidad de la caja chica. Para una corporación de este tamaño, 100 dólares aquí, 200 allá, no son nada. Ya he hablado con Jason, quien necesita conservar su empleo para cuidar a su madre. Creo que tú también necesitas tu empleo, pues tienes hijos, ¿no es cierto? Si alguno de ustedes menciona estos pequeños ‘gastos’ míos a alguien, será despedido de inmediato. ¿A quién van a creer: a dos peones o a mí, que tengo 25 años de servicio en la compañía? Sólo tengo que decir que han sido ustedes quienes robaron de la caja chica.”

1. Defina los dilemas éticos que aparecen en este caso.
2. ¿Qué debe hacer la compañía para asegurar que los empleados no tengan problemas para informar fechorías?
3. ¿Qué haría usted en la posición de Rose?

CASO FINAL

La estructura de nuevos productos de Nokia

Nokia es el fabricante de teléfonos celulares o móviles más grande del mundo, con ventas de más de 45 000 millones de dólares en 2006. La compañía fue pionera en tecnología celular y en toda la década de 1990 sus ventas aumentaron cada año; sin embargo, el negocio no ha sido tan bueno en la década de 2000. Lo mismo que Motorola, otra pionera en este campo, sus utilidades han disminuido porque se ha enfrentado a una difícil competencia de compañías como Samsung, Sony y los fabricantes de aparatos manuales como Palm, que se han apresurado a ofrecer a sus clientes nuevas y mejoradas variedades de aparatos manuales o teléfonos inteligentes. En el Caso introductorio del capítulo 5 se vio que Samsung fue la primera compañía en comprender que los clientes deseaban una pantalla a colores, que les permitiera practicar diversos juegos en sus teléfonos, así como una de las que más rápidamente captaron el potencial de integrar las cámaras digitales en los teléfonos. El mercado de la telefonía, que muestra un vigoroso índice de crecimiento, incluye juegos, teléfonos conectados a internet y aparatos inteligentes con funciones como reproductor MP3, software para llevar registros y para presentaciones en Power Point y procesador de textos. Además, otro mercado de rápido crecimiento es el de tecnología inalámbrica que puede vincular en forma segura los teléfonos inteligentes que se utilizan en el campo con las bases de datos centrales de la compañía y las PC en las oficinas o los hogares de los empleados, en especial en la actualidad que la comunicación de banda ancha casi se ha convertido en la norma.

Los analistas afirman que Nokia tardó en percibir estas tendencias emergentes, en parte por su estructura y su cultura organizacionales. Su forma de operar se basaba en impulsar hacia abajo o descentralizar la toma de decisiones en los niveles inferiores, en donde se asignaba a los equipos de empleados el desarrollo de software y hardware innovadores para los nuevos teléfonos celulares. La burocracia se mantenía a un nivel mínimo y los miembros de un equipo solían analizar el desarrollo del producto durante juntas informales. Además, su cultura se basaba en valores o normas finlandeses que hacían hincapié en relaciones de trabajo democráticas, compartidas e informales, en vez de basarse en una autoridad formal.

Esta forma de implementar la estrategia había conducido a una innovación superior y a un modelo de negocios exitoso, pero surgieron problemas a medida que Nokia crecía. A pesar de que el mercado de teléfonos celulares cambiaba rápidamente, la estructura de equipos de la empresa todavía

provocaba una toma de decisiones lenta. Cada vez se requería más tiempo para que la empresa innovara y llevara nuevos productos al mercado. Los administradores de los niveles superiores debían esperar cada vez más tiempo para averiguar lo que hacían los equipos de los niveles inferiores. Además, los administradores principales de todas las áreas de la organización debían reunirse en “comités de la compañía” para decidir a cuáles productos asignar más fondos y más prioridad. Otro problema radicaba en que los administradores de los niveles superiores de la empresa, establecida en Espoo, Finlandia, se encontraban muy lejos de los clientes globales y sus administradores de mercadotecnia e ingeniería tardaban en enterarse de las tendencias en el desarrollo de la telefonía inalámbrica, como el deseo de los clientes de tener cámaras digitales. En particular, no se percataron de la rapidez con la cual el mercado global se fragmentaba en clientes de países ricos como Japón y Estados Unidos, que querían teléfonos inteligentes “sofisticados” de banda ancha y estaban dispuestos a pagar precios elevados por ellos, y los de los países en vías de desarrollo, como China, India y naciones de Sudamérica, que necesitaban una estructura y un servicio económicos para sus teléfonos celulares de bajo precio.

En la década de 2000, cuando las ventas de la compañía empezaron a bajar a medida que los competidores japoneses se colocaban a la vanguardia, sus administradores comprendieron que necesitaban cambiar la forma en la que operaban para apresurar la respuesta al mercado cambiante. Jorma Ollila, CEO de Nokia, anunció que en 2004 la empresa dividiría sus actividades en cuatro divisiones de productos, cada una con un enfoque en el desarrollo de software y hardware para teléfonos celulares para un segmento particular del mercado. Tres de ellas eran divisiones nuevas: 1) la división de *teléfonos móviles*, que diseñaría aparatos manuales de costo y precio bajos, principalmente para llamadas de voz; 2) la división de *multimedios*, que diseñaría y vendería teléfonos inteligentes avanzados con características como juegos y cámara fotográfica, que trataría de diferenciarse de la competencia y precios superiores, según se esperaba, y 3) la división de *redes*, que vendería la tecnología necesaria para desarrollar redes de teléfonos móviles y desarrollaría una infraestructura inalámbrica en regiones y países de todo el mundo. Por último, Nokia anunció que ampliaría mucho las actividades de su división de *soluciones para empresas*, que era responsable del desarrollo de productos de hardware y software para los clientes corporativos que deseaban contar con una red interna corporativa inalámbrica. En este sector

competiría directamente con compañías como Microsoft, IBM y HP.⁵⁵

El plan era que cada división de productos estuviera bajo el control de su propio equipo de administradores principales y que cada equipo desarrollara el modelo de negocios necesario para competir con éxito en su segmento del mercado. Al descentralizar el control y dejarlo en manos de cada división, Nokia espera apresurar la toma de decisiones de cada equipo, pues supone que los administradores tendrán un contacto más estrecho con esos equipos e intervendrán rápidamente a medida que surja la necesidad. Nokia espera que la nueva estructura le permita innovar y generar nuevos modelos de teléfonos celulares a un ritmo más rápido y a un costo más bajo, para enfrentar la amenaza de Samsung. Además, para acercarse más a sus clientes, Nokia anunció que ampliaría sus operaciones en el extranjero, por ejemplo, mediante la subcontratación de más tareas fabriles en Asia y el establecimiento de más oficinas de ventas locales. También instalaría una oficina central en

Estados Unidos para su nueva división de soluciones para empresas, y contrató a una ex ejecutiva de HP, Mary McDowell, para dirigir la división y convertirla en la punta de lanza de su atención del enorme y rentable mercado de las redes corporativas. Sólo el tiempo dirá si la nueva estructura de Nokia tendrá éxito, pero la compañía ha introducido muchos productos nuevos en los años anteriores y sus ventas se han recuperado, lo cual ha afectado a competidores como Motorola y Samsung.⁵⁶

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Por qué y cómo Nokia cambió a una estructura de productos para implementar mejor su modelo de negocios?
2. ¿Qué lecciones de diseño organizacional podrían aprender otras compañías del ejemplo de Nokia?
3. Consulte internet y trate de descubrir los cambios recientes que Nokia ha aplicado en su estructura.

Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias y países

CASO INTRODUCTORIO

Ford tiene un nuevo CEO y una nueva estructura global

El diseño de una organización de negocios global que funcione en muchos países es un problema fundamental para las empresas multinacionales. Ford es un buen ejemplo de una compañía que ha enfrentado este tipo de problemas. Sus administradores divisaron una gran oportunidad de aumentar la rentabilidad si trasladaban a otros países sus conocimientos para fabricar automóviles. Con el tiempo, la firma estableció unidades de fabricación en diferentes países de Europa, Asia y Australia. La autoridad para tomar decisiones estaba descentralizada en cada unidad, la cual controlaba sus propias actividades y creaba vehículos adaptados al mercado local. El resultado fue que cada unidad funcionaba de manera independiente de la oficina matriz. Por ejemplo, Ford de Europa se convirtió en la fabricante de autos más grande y rentable de ese continente.

Ford se mantuvo como una empresa muy rentable hasta que las fábricas de autos japonesas comenzaron a inundar el mundo con sus automóviles pequeños, confiables y de bajo precio en las décadas de 1970 y 1980. Cuando los compradores comenzaron a adquirir en masa los vehículos importados, Ford intentó trasladar al mercado de Estados Unidos los conocimientos de su unidad europea para construir automóviles más pequeños que utilizaran más eficientemente el combustible. Pero nunca antes había intentado que cooperaran sus unidades de diseño y fabricación de Estados Unidos y Europa, lo que resultó muy difícil debido a la naturaleza de su estructura organizacional global. En la década de 1990, Ford se embarcó en un proyecto enorme para crear una nueva estructura de matriz global que resolviera los problemas de tareas descentralizadas y autoridad que obstaculizaban el empleo eficaz de sus recursos. Por ejemplo, el plan para 2000 contenía un cronograma del modo en que sus plantas fabriles diseminadas por todo el mundo deberían aprender a cooperar con un conjunto de funciones de apoyo globales, como diseño, compras y demás. Sin embargo, su nueva estructura tuvo que enfrentar enormes problemas políticos; el rediseño sufrió un cambio tras otro; para mediados de la década de 2000, Ford todavía funcionaba como un conjunto de “imperios” autónomos. Sus unidades en Estados Unidos, Europa y Asia-Pacífico funcionaban casi de manera autónoma.

De modo que Ford decidió reestructurarse a sí misma. Se convirtió en una estructura “mundial” en la cual se concedió autoridad a un grupo de administradores sobre todas las operaciones globales específicas, como fabricación o diseño. Entonces comenzó a diseñar automóviles para el mercado global. Su nueva estructura nunca funcionó para acelerar el diseño y la producción de automóviles, aunque modificó constantemente las líneas globales de autoridad y las ubicaciones donde operaba para aumentar la rentabilidad. Ford efectuó múltiples reorganizaciones para tratar de enfrentar el desafío japonés, pero nada funcionó. Cuando arribó 2006 tenía enormes problemas. Luego de perder miles de millones de dólares, en septiembre de ese año la empresa anunció un plan de “avance” reestructurado para transformar sus operaciones en Estados Unidos y el mundo, el cual requería

eliminar 44 000 empleos, cerrar 16 plantas y actualizar 70% de las líneas de vehículos Ford, Mercury y Lincoln.

En octubre de 2006 se nombró un nuevo presidente y CEO, Alan Mulally, experto en diseño organizacional, quien ayudaría a transformar sus operaciones. Mulally, ex ejecutivo de Boeing, había dirigido el esfuerzo de reorganización global de esa compañía. De inmediato comenzó a planear cómo modificar la estructura global de Ford para reducir costos y acelerar el desarrollo de productos. En la estructura que heredó Mulally, la unidad de Ford en Estados Unidos dependía del CEO, pero sus otras operaciones globales y funcionales estaban bajo las órdenes directas de los dos siguientes ejecutivos principales: Mark Fields, presidente de operación de Ford en EUA, y Mark Schulz, presidente de operaciones internacionales. Mulally decidió que la reducción del tamaño de Ford debía incluir una reorganización importante de su jerarquía, por lo que decidió aplanar la estructura y recentralizar el control. Sin embargo, al mismo tiempo se enfocó en el trabajo de grupos y adoptó un método de funciones cruzadas para manejar los enormes retos de la cadena de valor que todavía enfrentaba la organización.

El puesto de presidente de operaciones internacionales fue eliminado y Mark Fields siguió dependiendo de Mulally, pero también los jefes de las otras dos regiones en el mundo: Lewis Booth, jefe de Ford de Europa, y John Parker, jefe de Ford de Asia-Pacífico y África, y de Mazda. De esta forma Mulally eliminó dos niveles de jerarquía y elaboró un nuevo diseño organizacional en el cual definió con claridad cada función ejecutiva mundial en el organigrama de la compañía para que Ford comenzara a funcionar como una sola empresa, en vez de unidades globales separadas, cada una con intereses propios.¹ Además, a partir de ese momento los jefes de las funciones globales de la cadena de valor también están bajo el mando directo de Mulally, no de Fields; entre estos jefes están Tony Brown, jefe mundial de compras; Nick Smither, jefe de tecnología de la información (TI); Richard Parry-Jones, director técnico, y Bennie

Fowler, jefe de calidad e ingeniería avanzada de fabricación. La meta de Mulally es aportar un enfoque centralizado en el uso de los activos funcionales de la compañía en todo el mundo para apoyar mejor sus unidades de negocios de fabricación de autos.

Al mismo tiempo, Mulally dio un paso importante en la reestructuración cuando anunció la creación de un nuevo puesto, el de jefe global de desarrollo de productos, responsable de vigilar el desarrollo de todas las líneas de vehículos Ford en el mundo. Designó a Derrick Kuzak, jefe de desarrollo de productos en Estados Unidos, para encabezar el nuevo esfuerzo de diseño de ingeniería global, él también quedó bajo su mando. Kuzak coordina los esfuerzos para mejorar los sistemas de desarrollo de productos e ingeniería en todo el mundo. Al respecto, Mulally comentó: “Un equipo de desarrollo de productos global e integrado que apoya nuestras unidades de negocios de automóviles nos permitirá emplear mejor nuestros activos y capacidades globales, y acelerar el desarrollo de los vehículos nuevos que prefieren nuestros clientes de manera más eficiente.”²

Todo indica que la meta de Mulally es imponer un enfoque de funciones cruzadas a todos sus administradores principales —el cual vigilará personalmente— para estandarizar su fabricación de autos en el ámbito mundial y permitir a las unidades funcionales mejorar de manera continua la calidad, la productividad y la velocidad de introducción de productos nuevos. Pero más allá de mejorar y estandarizar su enfoque, su nuevo grupo de desarrollo de productos también debe asegurar que sus vehículos nuevos —los cuales pretende introducir a un ritmo rápido en el resto de la década— estén adaptados de acuerdo con las necesidades de los clientes regionales. Todos los ejecutivos comprenden que está en juego la supervivencia misma de la empresa, por lo que deben colaborar para acelerar los esfuerzos de reducción de costos y alcanzar a las competidoras más eficientes, como Toyota. Si el nuevo diseño global de Mulally no logra esta meta, es probable que Ford sea adquirida por una competidora durante la década siguiente.

GENERALIDADES

La historia de los esfuerzos de Ford para desarrollar un modelo de negocios global para competir en forma eficaz en los mercados de automóviles de todo el mundo sugiere lo complejo que puede ser el pensamiento estratégico corporativo. Las compañías deben examinar continuamente cómo mejorar la forma en la cual implantan sus modelos de negocios y de múltiples negocios para incrementar su rentabilidad a largo plazo y sus utilidades. Este capítulo, que empieza en donde termina el anterior, examina la forma de implantar una estrategia cuando una compañía decide ingresar a nuevas industrias y competir en ellas, o a un nuevo país cuando se expande globalmente y cuando adopta estrategias como fusiones u outsourcing para reforzar su modelo de negocios. El problema de la implantación de la estrategia sigue siendo el mismo: cómo utilizar el diseño organizacional y combinar la estructura, el control y la cultura organizacionales para que una compañía aplique con éxito

su modelo de negocios y su estrategia. Sin embargo, una vez que una compañía decide competir en varias industrias y países, se enfrenta a una nueva serie de problemas, algunos de ellos son continuaciones de los que se mencionaron en el capítulo 12 y otros son consecuencia directa de su decisión de ingresar en mercados y nuevas industrias en el extranjero y competir en ellos. Como resultado, debe tomar una nueva serie de decisiones sobre diseño organizacional para implantar con éxito su nuevo modelo global y de múltiples negocios. Para el final del capítulo comprenderá los múltiples y complejos problemas y elecciones a los que se enfrentan los administradores de compañías globales y de múltiples negocios, y las razones por las cuales la puesta en práctica de la estrategia es una parte integral del logro de un desempeño superior.

Administración de la estrategia corporativa mediante una estructura multidivisional

Como se analizó en el capítulo 10, hay muchas formas mediante las cuales diversas estrategias a nivel corporativo, tales como la integración vertical o la diversificación, se utilizan para reforzar el modelo de negocios de una compañía con el fin de mejorar su posición competitiva. Sin embargo, también surgen problemas de implantación sustanciales, muchos de ellos debidos a los crecientes costos burocráticos asociados con la administración de un conjunto más grande de compañías que operan en diferentes industrias. Esos costos son especialmente elevados cuando las compañías tratan de lograr las ventajas de diferenciación y de costos bajos que implican transferir, compartir o apalancar sus competencias distintivas en sus unidades de negocios en diferentes industrias. Para las compañías que tratan de implantar un modelo de múltiples negocios, los problemas y costos de administrar las delegaciones o transferencias entre las funciones de la cadena de valor en todas las industrias con el fin de obtener beneficios se incrementan de manera considerable. La necesidad de economizar en esos costos es lo que impulsa a los administradores estratégicos a tratar de encontrar mejores formas de poner en práctica las estrategias corporativas necesarias para aplicar un modelo de múltiples negocios.

A medida que una compañía empieza a ingresar en nuevas industrias y a producir productos completamente diferentes, como automóviles, comida rápida y computadoras, las estructuras descritas en el capítulo 12, como la funcional y la de productos, no están a la altura de la tarea. No proporcionan una coordinación suficiente entre las funciones ni la motivación a los empleados que requiere la implantación de un modelo de múltiples negocios. Como resultado, se intensifican los problemas de control que generan los costos burocráticos, como los relacionados con la medición, los clientes, la ubicación o la estrategia. El hecho de experimentar esos problemas es una señal de que la compañía ha crecido más que su estructura. En estos casos, los administradores estratégicos deben invertir más recursos para desarrollar una estructura más compleja que satisfaga las necesidades de su modelo de múltiples negocios y de sus estrategias. La solución para la mayoría de las compañías grandes y complejas es cambiar a una estructura multidivisional, diseñar un sistema de control para toda la industria y modelar una cultura corporativa para acotar esos problemas y reducir los costos burocráticos.

La estructura multidivisional tiene dos ventajas principales sobre una estructura funcional o de productos, las cuales permiten que una compañía crezca y se diversifique, al mismo tiempo que se reducen los problemas de coordinación y control inherentes al ingreso a nuevas industrias y la competencia en ellas. Primera ventaja: en cada industria donde opera una compañía, los administradores estratégicos organizan sus unidades de negocios o las compañías en esa industria en una o más *divisiones*. En ocasiones, cada división contiene una serie de todas las funciones de la cadena de valor que necesita para aplicar su modelo de negocios; en este caso, se llama *división autónoma*. Por ejemplo, GM compete

en más de 150 industrias diferentes, en cada una de las cuales sus divisiones son autosuficientes y desempeñan todas las funciones de creación de valor. Sin embargo, en ocasiones las divisiones que operan en *diferentes* industrias *comparten* las funciones de la cadena de valor para obtener ahorros de costo y para aprovechar las competencias de apalancamiento entre ellas, como se expone con más detalle un poco más adelante. Por ejemplo, PepsiCo tiene dos divisiones importantes en las industrias de refrescos y bocadillos; cada una tiene sus propias funciones de investigación y desarrollo (IyD), y manufactura, pero comparten las funciones de marketing y distribución con el fin de reducir los costos y obtener las ganancias de la diferenciación.

Segunda ventaja: se crea la oficina de *personal de la sede central corporativa* para supervisar las actividades divisionales y para ejercer control financiero sobre cada una de las divisiones.³ Entre dicho personal se incluye a los administradores corporativos, que supervisan las actividades de los administradores de las divisiones. Por lo tanto, la jerarquía organizacional de una estructura multidivisional es más alta que la de una de productos o funcional. El papel del nuevo nivel de administración corporativa es desarrollar sistemas de control estratégico que adelgacen la estructura de costos total de una compañía y que permiten encontrar formas de economizar los costos en que se incurre al controlar los traslados y las transferencias entre las divisiones. El costo extra de esos administradores corporativos está más que justificado si sus acciones reducen la estructura de costos de las divisiones de operación o incrementan la capacidad de las divisiones para diferenciar su producto, porque ambos aspectos incrementan el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) de una compañía.

En la estructura multidivisional, las operaciones diarias de cada división son responsabilidad de la administración divisional; es decir, esta última tiene la *responsabilidad de la operación*. La oficina central corporativa, que incluye a los ejecutivos de alto nivel, así como a su personal de apoyo, es responsable de supervisar el modelo de múltiples negocios de la compañía a largo plazo y de proporcionar una guía para los proyectos entre las divisiones. En estos ejecutivos recae la *responsabilidad estratégica*. Esta combinación de divisiones autónomas con una administración corporativa centralizada proporciona la coordinación y el control adicionales necesarios para administrar el ingreso a nuevas industrias.

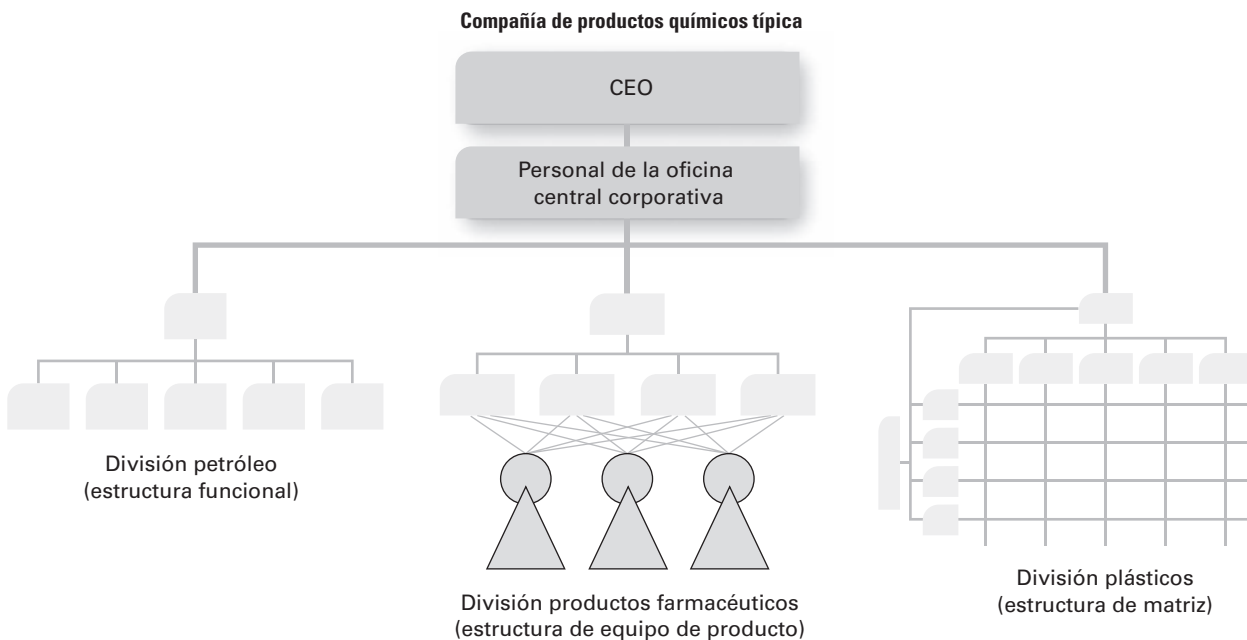
La figura 13.1 ilustra una estructura multidivisional típica que se encuentra en las grandes compañías de productos químicos como DuPont. Aun cuando esta compañía fácilmente podría tener 20 divisiones, sólo tres de ellas —petróleo, productos farmacéuticos y plásticos— están representadas aquí. Cada división posee algunas combinaciones de las funciones de la cadena de valor que necesita para aplicar su propio modelo de negocios. Además, el centro corporativo normalmente trata a cada una como un centro de utilidades y se usan medidas de control estratégico tales como el ROIC para supervisar y evaluar el desempeño de cada división.⁴ El empleo de esta clase de control de producción facilita a los administradores corporativos identificar a las divisiones con un desempeño elevado o inferior y emprender una acción correctiva según sea necesario.

Como han sido separadas en unidades secundarias por industria, cada división desarrolla la estructura y la cultura que se adecue mejor a su modelo de negocios particular, por ejemplo, una estructura de producto, de matriz o de mercado. Como resultado, la implantación de una estructura multidivisional permite que una compañía de múltiples negocios deje que cada división adopte la estructura y los sistemas de control necesarios para aplicar en forma eficaz su modelo de negocios y sus estrategias.

La figura 13.1 muestra que la división de petróleo tiene una estructura funcional porque trata de lograr el liderazgo en costos. Por su parte, la división farmacéutica tiene una estructura de equipo de producto para estimular el desarrollo rápido de nuevos medicamentos, mientras que la división de plásticos muestra una estructura de matriz que le permite desarrollar rápidamente nuevos productos adecuados para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes: las tres divisiones tratan de lograr una diferenciación basada en una

FIGURA 13.1

Estructura multidivisional



competencia distintiva en innovación. En ocasiones, sólo el volumen de sus operaciones es suficiente para impulsar a una compañía a utilizar una estructura multidivisional. Por ejemplo, dentro de una industria, la de los automóviles, Ford opera toda la corporación por medio de una estructura multidivisional y cada una de sus principales marcas de automóviles —Ford, Jaguar, Mercury, Mazda, Lincoln y demás— está organizada como una división autónoma. Además, como se explicó en el Caso introductorio, Ford tiene una división en cada país donde ensambla automóviles.

De hecho, el ejecutivo más famoso por emplear la estructura multidivisional de este modo también fue CEO de una empresa de autos, Alfred Sloan, ex CEO de GM. Él implantó su estructura multidivisional en 1921 cuando observó que GM “necesita encontrar un principio para coordinarse sin perder las ventajas de la descentralización”. Sloan puso cada marca diferente de automóvil de GM en una división autónoma con servicios de apoyo como ventas, producción, ingeniería y finanzas. Cada división se convirtió en un centro de utilidades y era evaluada de acuerdo con su rendimiento sobre la inversión. Sloan fue bastante claro acerca de la ventaja principal de vincular la descentralización con el rendimiento sobre la inversión, pues aumentaba la visibilidad del desempeño de cada división. Además, observó que 1) “eleva la moral de la organización debido a que coloca a cada operación sobre sus propios cimientos, asume su propia responsabilidad y contribuye con su parte al resultado final”, 2) “desarrolla estadísticas que reflejan correctamente... la verdadera medida de la eficiencia”, y 3) “permite que la corporación dirija la colocación de capital adicional en donde obtendrá el mayor beneficio para ella como un todo”.⁵

Sloan recomendaba que los intercambios o traslados entre las divisiones se determinaran mediante un programa de *transferencia-fijación de precios* basado en el costo más algún índice de rendimiento predeterminado. Sin embargo, para evitar que se protegiera a un proveedor interno de costo elevado, también recomendaba varias medidas que implicaban el análisis de las operaciones de competidores externos con el fin de determinar el precio justo. Sloan estableció un poderoso equipo administrativo centralizado en la matriz para

hacer esos cálculos. El papel primordial de los administradores corporativos era auditar el desempeño divisional y planear la estrategia para toda la organización. Los administradores divisionales eran responsables de todas las decisiones relacionadas con el producto.

Como lo narra el Caso introductorio, la intensa competencia de las eficientes empresas japonesas provocó que Mulally, el CEO de Ford, reorganizara la forma en que operaba su estructura multidivisional, tanto en forma local como mundial. La duplicación de investigación y desarrollo y de ingeniería entre las divisiones nacionales y en el extranjero y la compra de componentes que hacía cada división le costaba a la compañía miles de millones de dólares adicionales. Globalmente, la meta de Ford es mejorar el número de autos en su gama de productos y la cantidad de plantas en las cuales se fabrican. Como lo sugiere la experiencia de Ford, la operación de una estructura multidivisional es un reto *continuo* para los administradores. Como este tipo de estructura se utiliza en una forma tan amplia, es necesario ver más de cerca sus ventajas y desventajas.

- **Ventajas de la estructura multidivisional**

Cuando se administra en forma eficaz tanto en el nivel corporativo como en el divisional, la estructura multidivisional ofrece varias ventajas. Juntas, elevan la rentabilidad corporativa hasta un nuevo nivel máximo porque permiten que la compañía implante en forma más eficaz su modelo de múltiples negocios y sus estrategias en todos los niveles.

CONTROL FINANCIERO CORPORATIVO MÁS EFICIENTE La rentabilidad de las diferentes divisiones de negocios es claramente visible en la estructura multidivisional.⁶ Debido a que cada división es su propio centro de utilidades, es posible aplicar controles financieros a cada negocio con base en criterios de rentabilidad tales como el ROIC. Por lo común, esos controles abarcan la determinación de objetivos, la supervisión del desempeño de manera regular y la intervención selectiva cuando surgen problemas. La oficina central corporativa también se encuentra en mejor posición para asignar los recursos financieros entre las divisiones competidoras. La visibilidad del desempeño divisional significa que la oficina central corporativa identifica las divisiones donde la inversión de fondos producirá el mayor ROIC a largo plazo. En cierto sentido la oficina corporativa se encuentra en posición de actuar como el inversionista o el banquero en un mercado de capital interno, pues puede canalizar los fondos a usos de elevado rendimiento.

MEJOR CONTROL ESTRATÉGICO La estructura multidivisional libera a los administradores corporativos de las responsabilidades de negocios. Disponen del tiempo y de la oportunidad para meditar sobre los aspectos estratégicos más amplios y para desarrollar respuestas a los cambios en el entorno, como la rápida modificación de las fronteras de la industria. La estructura multidivisional también permite que la oficina central obtenga la información apropiada para hacer una planeación estratégica y del escenario a largo plazo para toda la corporación, incluyendo las decisiones acerca de hacia qué negocios se puede expandir y de cuáles debe salir.

CRECIMIENTO La estructura multidivisional permite que la compañía supere el límite organizacional de su crecimiento. Debido a que se reduce la sobrecarga de información en el centro, los administradores corporativos pueden considerar nuevas oportunidades para futuro crecimiento y diversificación. Los problemas de comunicación se reducen porque es posible aplicar la misma serie de controles de producción contables y financieros a todas las divisiones. Además, desde una perspectiva del control del funcionamiento, los ejecutivos corporativos pueden implantar una política de administración por excepción, lo que significa que sólo intervienen cuando surgen problemas.

BÚSQUEDA MÁS INTENSA DE LA EFICIENCIA INTERNA A medida que una compañía crece a los administradores se les dificulta evaluar la contribución a las utilidades de cada actividad fun-

cional debido a que sus actividades son muy interdependientes. Esto significa que a los administradores de nivel superior a menudo les resulta difícil evaluar cómo se desempeña su compañía en relación con otras que operan en su sector. Como resultado, dentro de una compañía se presentan considerables grados de relajamiento organizacional, es decir, el empleo improductivo de recursos funcionales puede pasar sin ser detectado. Por ejemplo, el jefe de la función de finanzas podría emplear a más personal del necesario para lograr un nivel adecuado de eficiencia, reducir las presiones de trabajo dentro del departamento y favorecer su posición. Sin embargo, en una estructura multidivisional, los administradores corporativos comparan el desempeño de una división con el de otra en términos de su estructura de costos o de las utilidades que generan. Por consiguiente, la oficina central se encuentra en mejor posición para evaluar las ineficacias administrativas que generan costos burocráticos y los administradores divisionales no tendrán excusas para justificar un mal desempeño.

● **Problemas en la implantación de una estructura multidivisional**

A pesar de que la investigación sugiere que las grandes compañías que adoptan una estructura multidivisional superan el desempeño de las que conservan la estructura funcional, esta forma de organización también tiene sus desventajas.⁷ Una buena administración puede eliminar algunas de ellas, pero otras son inherentes a la forma en que opera la estructura y requieren de una atención administrativa constante, como lo sugiere el problema de Ford.

ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN AUTORIDADES DIVISIONALES-CORPORATIVAS La relación de autoridad entre la oficina central y las divisiones se debe establecer en la forma correcta. La estructura multidivisional introduce un nuevo nivel en la jerarquía: el corporativo. El problema radica en decidir en qué medida se debe delegar la autoridad y el control en las divisiones operacionales y qué tanta autoridad debe conservar la oficina central corporativa para incrementar la rentabilidad a largo plazo. Ése fue el problema con el que tropezó Sloan cuando implantó la estructura multidivisional de GM.⁸ Descubrió que cuando la oficina central conservaba demasiado poder y autoridad, las divisiones operacionales carecían de la autonomía suficiente para desarrollar el modelo de negocios y las estrategias que pudieran satisfacer mejor sus necesidades. Por otra parte, cuando se delegaba demasiado, las divisiones trataban de alcanzar objetivos propios y prestaban muy poca atención a las necesidades de toda la corporación. Como resultado, no se lograban todas las ganancias potenciales que el empleo de esa estructura prometía. En Ford, Mulally ha recentralizado el control en el nivel global para forzar a las divisiones de fabricación de autos y funcional a cooperar y mejorar la eficiencia y la efectividad.

Por consiguiente, el problema principal que implica la administración de la estructura multidivisional es cuánta autoridad se debe *concentrar* en las oficinas centrales y cuánta se debe *delegar* en las divisiones. Este aspecto lo debe decidir cada compañía de acuerdo con la naturaleza de sus estrategias de negocios y corporativa. No hay respuestas fáciles, y a medida que varía el entorno o que la compañía modifica sus estrategias de múltiples negocios a lo largo del tiempo, también cambia el equilibrio entre el control corporativo y el divisional.

DISTORSIÓN DE LA INFORMACIÓN Si la oficina central corporativa pone mucho énfasis en la rentabilidad individual de cada división —por ejemplo, mediante la determinación de objetivos muy elevados y severos para el ROIC—, los administradores divisionales tal vez distorsionen la información que le proporcionan a la administración de nivel superior para presentar una perspectiva color de rosa a costa de la rentabilidad futura. En estas circunstancias los costos burocráticos se incrementan a medida que las divisiones tratan de hacer “crecer” el ROIC mediante la reducción del desarrollo del producto, de nuevas inversiones o de gastos de marketing. Aun cuando esas acciones podrían mejorar el ROIC a corto plazo, lo hacen a costa de reducir las inversiones y los gastos necesarios para mantener la rentabilidad a largo plazo. Este problema tiene su origen en un control financiero demasiado rígido. GM lo sufrió en los años recientes, cuando el deterioro del desempeño impulsó a los

administradores a tratar de presentar una imagen positiva de sus divisiones ante la oficina central corporativa con el fin de obtener más fondos para futuras inversiones. El manejo de la interacción divisional impone enfrentarse a sutiles problemas de poder.

COMPETENCIA POR LOS RECURSOS El tercer problema que implica la administración de una estructura multidivisional es que las divisiones compiten entre sí por los recursos, y esa rivalidad puede dificultar o imposibilitar la obtención de ganancias derivadas de transferir, compartir o apalancar las competencias distintivas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, la cantidad de capital para inversiones que los administradores corporativos deben distribuir entre las divisiones es fija. Por lo general, las divisiones que comprueban tener el ROIC más elevado se llevan la mayor parte. Debido a que la participación mayor las refuerza durante el siguiente periodo, adquieren más poder. En consecuencia, las divisiones compiten activamente por los recursos, lo que reduce la coordinación entre ellas. Como resultado, se pierden las ganancias potenciales de aplicar un modelo de múltiples negocios.

PRECIOS DE TRANSFERENCIA La competencia divisional puede provocar una lucha por los **precios de transferencia**, es decir, a conflictos por el establecimiento del precio justo o “competitivo” de un recurso o una capacidad desarrollado en una división y que se debe transferir y vender a otra que la requiere. Como se mencionó en el capítulo 9, uno de los orígenes de los problemas de traslados o transferencias entre las divisiones y, por consiguiente, una fuente importante de costos burocráticos, es la determinación de los precios de las transferencias de recursos para obtener los beneficios del modelo de múltiples negocios cuando se aplica una estrategia de integración vertical o de diversificación relacionada.

La rivalidad entre las divisiones es común en el proceso de fijación de precios de transferencia, debido a que cada una de ellas tiene el incentivo de determinar el precio más elevado para sus recursos o capacidades con el fin de maximizar sus propios ingresos y utilidades. Sin embargo, la división que compra considera que los precios altos socavan su rentabilidad, lo cual es un problema. Una competencia de este tipo puede minar la cultura corporativa y convertir a la compañía en un campo de batalla. Si el conflicto no se resuelve, no se lograrán los beneficios que proporciona el modelo de múltiples negocios. Por ello existe la necesidad de elaborar un diseño sensato de sistemas de incentivos y control para lograr que la estructura multidivisional dé los resultados esperados.

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO A CORTO PLAZO Si la oficina central corporativa determina objetivos muy altos y rígidos para el ROIC, existe el riesgo de que las divisiones reduzcan los gastos en investigación y desarrollo con el fin de mejorar su desempeño financiero. Aun cuando esta medida puede inflar el desempeño divisional a corto plazo, deteriora la capacidad de una división para desarrollar nuevos productos y conduce a una reducción del flujo de utilidades a largo plazo. Por consiguiente, el personal de la oficina central debe controlar con sumo cuidado sus interacciones con las divisiones para asegurarse de que se cumpla con las metas del negocio, tanto a corto como a largo plazo.

DUPLICACIÓN DE LOS RECURSOS FUNCIONALES Debido a que cada división suele tener su propia serie de funciones en la cadena de valor, resulta difícil operar y administrar las estructuras multidivisionales. Una actividad especialmente costosa es la de investigación y desarrollo, de manera que algunas compañías centralizan esas funciones en el nivel corporativo para que sirvan a todas las divisiones. Por otra parte, la duplicación de servicios de especialistas no es un problema si son considerables las ganancias en costo y diferenciación. Los administradores corporativos deciden si finalmente está justificada la duplicación y, de ser así, qué funciones se deben centralizar o descentralizar para mejorar la rentabilidad a corto y largo plazos.

En resumen, las ventajas de las estructuras multidivisionales se deben equilibrar con los problemas que genera su implantación, pero un equipo administrativo cuidadoso y

profesional, consciente de los problemas involucrados, puede administrarlas. La creciente utilización de la TI también facilita la implantación. La TI se analiza después de describir la utilización de la estructura, el control y la cultura en diferentes clases de modelos de múltiples negocios.

● **Estructura, control, cultura y estrategia corporativas**

Una vez que los administradores estratégicos eligen una estructura multidimensional, deben decidir qué clase de mecanismos y sistemas de control deben utilizar para lograr que la estructura funcione en forma eficiente. Las elecciones dependen de que la compañía decida adoptar un modelo de múltiples negocios basado en una estrategia de diversificación no relacionada, de integración o de diversificación relacionada.

Como se explicó en el capítulo 9, muchas ventajas potenciales de diferenciación y de costo se derivan de la integración vertical. Una compañía puede coordinar sus decisiones de programación de recursos entre divisiones que operan en industrias adyacentes, por ejemplo, para reducir los costos de fabricación y mejorar la calidad.⁹ Esto podría significar la ubicación de un taller de laminación al lado de un horno de acero para ahorrar los costos de recalentar las barras de metal y facilitar el control de la calidad del producto final.

Los principales beneficios de la diversificación relacionada también provienen de transferir, compartir o apalancar los recursos o las capacidades funcionales entre las divisiones; por ejemplo, compartir redes de distribución y ventas para incrementar la diferenciación o adelgazar la estructura de costos totales. Con ambas estrategias los beneficios surgen de algún *intercambio de competencias distintivas* entre las divisiones. Para asegurar esos beneficios, las empresas deben coordinar las actividades entre las divisiones. En consecuencia, la estructura y el control se deben diseñar para manejar los traslados o las transferencias entre las divisiones.

En el caso de la diversificación no relacionada, el modelo de múltiples negocios se basa en el uso de capacidades administrativas generales en actitud emprendedora, diseño organizacional o estrategia; por ejemplo, mediante la capacidad de los administradores principales para crear una cultura que apoye la actitud emprendedora que conduzca a un rápido desarrollo del producto; o de reestructurar una compañía con un desempeño inferior y establecer un mercado de capital interno eficiente que permita que los administradores corporativos tomen decisiones respecto de la asignación del capital mejores que las que tomarían si utilizaran el mercado de capital externo. Con esta estrategia no hay intercambios entre las divisiones, cada una opera por separado y en forma independiente, y los intercambios que necesitan ser coordinados tienen lugar entre las divisiones y la oficina central corporativa. Por consiguiente, la estructura y el control se deben diseñar para permitir que cada división opere en forma independiente mientras proporciona a los administradores corporativos capacidad para supervisar e intervenir si es necesario.

La elección de la estructura y de los mecanismos de control depende de hasta qué grado una compañía que utiliza una estructura multidivisional necesita controlar los traslados y las interacciones entre las divisiones. Mientras más interdependientes sean éstas, es decir, mientras más dependen unas de otras en lo que concierne a capacidades, recursos y competencias, mayores serán los costos burocráticos asociados con la obtención de los beneficios potenciales de una estrategia específica.¹⁰ La tabla 13.1 indica qué formas de estructura y control deben adoptar las compañías para economizar en los costos burocráticos asociados con las tres estrategias corporativas de diversificación no relacionada, integración vertical y diversificación relacionada.¹¹ En la siguiente sección se examinan con más detalle estas estrategias.

DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA Siempre que no haya *intercambios* o *eslabonamientos* entre las divisiones, la diversificación no relacionada es la estrategia más fácil, más económica y más fácil de administrar; está asociada con el nivel más bajo de costos burocráticos. La principal exigencia de la estructura y del sistema de control es que permitan que los administradores corporativos evalúen con facilidad y exactitud el desempeño divisional. Por consiguiente, las

TABLA 13.1

Estrategia, estructura y control corporativos

Estrategia corporativa	Estructura apropiada	Necesidad de integración	Tipo de control		
			Control financiero	Control de la conducta	Cultura organizacional
Diversificación no relacionada	Multidivisional	Baja (no hay intercambios entre las divisiones)	Uso considerable (por ejemplo, ROIC)	Uso regular (por ejemplo, presupuestos)	Uso reducido
Integración vertical	Multidivisional	Mediana (programación de las transferencias de recursos)	Uso considerable (por ejemplo, ROIC, precios de transferencia)	Uso considerable (por ejemplo, estandarización, presupuestos)	Uso regular (por ejemplo, normas y valores compartidos)
Diversificación relacionada	Multidivisional	Elevada (logro de sinergias entre las divisiones por medio de la integración de papeles)	Uso reducido	Uso considerable (por ejemplo, reglas, presupuestos)	Uso considerable (por ejemplo, normas, valores, lenguaje común)

compañías utilizan una estructura multidivisional y se evalúa a cada división por medio de controles de producción tales como el rendimiento sobre el capital invertido. Las compañías también aplican complejos controles contables para obtener rápidamente la información de las divisiones, de manera que los administradores corporativos puedan compararlas en varias dimensiones. UTC, Tyco, Textron y Dover son buenos ejemplos de compañías que utilizan complejas redes de computadoras y controles contables para administrar sus estructuras, lo que les permite tener acceso casi diariamente al desempeño divisional.

Las divisiones suelen tener una considerable autonomía *a menos que* no alcancen sus metas de ROIC. En general, la oficina central corporativa no interviene en las operaciones de una división, a menos que haya problemas. Si esto ocurre, dicha oficina puede emprender una acción correctiva, tal vez mediante el reemplazo de los administradores o la entrega de recursos financieros adicionales, dependiendo de la causa del problema. Si no se percibe ninguna posibilidad de un cambio de posición, puede decidir deshacer la división. La estructura multidivisional permite que la compañía no relacionada opere su negocio como una cartera de inversiones que se pueden comprar y vender a medida que cambian las condiciones del negocio. A menudo los administradores de las diversas divisiones no se conocen entre sí; tal vez ni siquiera saben qué otras compañías hay en la cartera corporativa. Por consiguiente, la idea de una cultura corporativa no tiene sentido.

La utilización de controles financieros para administrar una compañía significa que no es necesario integrar las divisiones. Por esa razón los costos burocráticos de administrar a una compañía no relacionada son bajos. El mayor problema al que se enfrenta el personal corporativo es determinar las asignaciones de capital a las diversas divisiones, de manera que se maximice la rentabilidad total de la cartera. También deben supervisar a los administradores divisionales y asegurar que las divisiones logren sus metas de ROIC.

Alco Standard, con base en Valley Forge, Pennsylvania, demuestra cómo operar una estrategia exitosa de diversificación no relacionada. Alco es una de las más grandes compañías proveedoras de artículos para oficina de Estados Unidos, que los distribuye, junto con papelería y materiales, a través de una red nacional de compañías totalmente controladas. La política de la administración principal de Alco es que la autoridad y el control deben estar totalmente descentralizados y delegados en los administradores de cada una de las 50

divisiones de la compañía. Cada división está en libertad de tomar sus propias decisiones de fabricación o de compras, aun cuando pierda algunos beneficios potenciales en compras o marketing para toda la compañía. La administración de alto nivel sigue esta política de no intervención porque cree que las ganancias de permitir que sus administradores actúen como empresarios independientes son mayores que los potenciales ahorros en costos que podrían resultar de la coordinación de las actividades entre las divisiones. También cree que un sistema de operación descentralizado permite que una empresa grande actúe en forma similar a la de una pequeña, lo cual evita que aumenten la burocracia y la inercia organizacionales.

En Alco, la administración de mayor jerarquía desempeña la función de relevar a las divisiones de las tareas administrativas, como teneduría de libros y contabilidad, y de recopilar información sobre precios y productos de la competencia, lo que permite que los administradores de las divisiones mejoren su estrategia de negocios. La centralización de esas actividades de información reduce la estructura de costos de cada división y aporta la estandarización que permite a la administración superior tomar mejores decisiones acerca de la asignación de recursos. Se considera a los jefes de división como socios de la empresa corporativa y se los recompensa por medio de opciones de acciones vinculadas con el desempeño de sus divisiones. Hasta ahora, Alco ha tenido mucho éxito con su estructura de operaciones descentralizada y ha logrado un índice de crecimiento compuesto de 19% anual.

INTEGRACIÓN VERTICAL La administración de la integración vertical es más costosa que la de la diversificación no relacionada, debido a que se deben coordinar los *flujos de recursos en secuencia* de una división a la siguiente. Una vez más, la estructura multidivisional economiza en los costos burocráticos asociados con el logro de esa coordinación. Esta estructura proporciona el control centralizado necesario para que la compañía verticalmente integrada obtenga los beneficios del control de las transferencias de recursos. El personal corporativo asume la responsabilidad de idear los controles financieros de producción y de funcionamiento que resuelven los problemas de transferir los recursos entre las divisiones; por ejemplo, participan en la resolución de los problemas de los precios de transferencia. Además, se instituyen reglas y procedimientos complejos que especifican cómo se deben hacer los intercambios para resolver los problemas de operación potenciales. Como se dijo antes, los intercambios de recursos más complejos pueden provocar conflictos entre las divisiones y los administradores corporativos deben tratar de minimizarlos. La centralización de la autoridad en la oficina matriz se debe hacer con cuidado en compañías verticalmente integradas, pues se corre el riesgo de involucrar a los administradores corporativos en problemas operativos de negocios, hasta el punto en que las divisiones pierden su autonomía y su motivación. Si quieren implantar con éxito esta estrategia, las compañías deben encontrar el equilibrio apropiado entre control centralizado en la oficina de la sede corporativa y de control descentralizado en las divisiones.

Como están en juego sus intereses, las divisiones necesitan tener acceso a la programación y a las decisiones sobre la transferencia de recursos. Por ejemplo, la división de plásticos de una compañía de productos químicos tiene un interés vital en las actividades de la división de petróleo, debido a que la calidad de los productos que recibe de ésta determina la calidad de su producción. Los mecanismos de integración divisional proporcionan una coordinación directa y transferencias de información entre las divisiones.¹² Para manejar los problemas de comunicación entre las divisiones, la compañía establece equipos para ese propósito; también puede utilizar **papeles de integración**, mediante los cuales un administrador experimentado de mayor jerarquía asume la responsabilidad de administrar las complejas transferencias entre dos o más divisiones. La utilización de papeles de integración es común, por ejemplo, en las compañías de alta tecnología y de productos químicos.

Por consiguiente, una estrategia de integración vertical se administra mediante una combinación de controles corporativos y divisionales. Como resultado, la estructura orga-

nizacional y los sistemas de control que se utilizan para administrar esta estrategia con el fin de economizar costos burocráticos son más complejos y más difíciles de poner en práctica que los que se emplean en la diversificación no relacionada. Sin embargo, se puede justificar el gasto extra en la implantación de esta estrategia.

DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA En el caso de la diversificación relacionada, las ganancias que se obtienen por el hecho de aplicar un modelo de múltiples negocios se derivan de transferir, compartir o apalancar conocimientos de investigación y desarrollo, información de la industria, bases de clientes, etc., entre las divisiones. Además, con esta estructura, mientras más elevado es el nivel en el que las divisiones comparten recursos y producen de manera conjunta, más difícil les resulta a los administradores corporativos medir el desempeño de cada división.¹³ Por consiguiente, los costos burocráticos son considerables. La estructura multidivisional ayuda a economizar en esos costos porque proporciona la coordinación y control extra que se requieren. Sin embargo, si una compañía relacionada quiere obtener los beneficios potenciales de utilizar esas competencias en forma eficiente y efectiva, debe adoptar formas de integración y control más complicadas en cada división para asegurar que la estructura genere los resultados que se esperan de ella.

En primer lugar, es difícil controlar la producción porque las divisiones comparten los recursos, de manera que no es fácil medir el desempeño de cada división. Por consiguiente, una compañía necesita desarrollar una cultura corporativa que haga hincapié en la cooperación entre las divisiones y la corporación, más que en las metas puramente divisionales. En segundo, los administradores corporativos deben establecer complejos dispositivos de integración para asegurar la coordinación entre las divisiones. A menudo es esencial integrar papeles, e incluso equipos de administradores, debido a que proporcionan el contexto en el cual los administradores de las diferentes divisiones se pueden reunir y desarrollar una visión común de las metas corporativas. Éste es el enfoque que Mulally trata de aplicar en Ford, en esencia intenta crear un equipo de integración de alto nivel, compuesto por administradores principales de operaciones y de funciones, para coordinar su estrategia global.

Las organizaciones con estructura multidivisional deben combinar de manera apropiada los incentivos y recompensas por la cooperación si quieren obtener las ganancias que genera compartir capacidades y recursos entre las divisiones.¹⁴ Cuando se aplica la diversificación no relacionada, las divisiones operan en forma autónoma y la compañía recompensa fácilmente a los administradores por el desempeño de la suya. Sin embargo, la diversificación relacionada hace más difícil recompensar a las divisiones, debido a que están dedicadas a muchas actividades compartidas y los administradores estratégicos deben ser sensibles y estar alertas para lograr la equidad cuando recompensan a las distintas divisiones. La meta es diseñar siempre la estructura y los sistemas de control que maximicen los beneficios de determinada estrategia y al mismo tiempo reduzcan los costos burocráticos.

● El papel de la tecnología de la información

La creciente utilización de la TI aumenta las ventajas y reduce los problemas asociados con la implantación eficaz de un modelo de múltiples negocios porque facilita el control de la producción y del funcionamiento y la integración entre las divisiones y entre éstas y la oficina central corporativa.

En el aspecto de las ventajas, la TI proporciona una plataforma de programas de cómputo común que hace mucho menos problemático que las divisiones compartan la información y los conocimientos y obtengan los beneficios de apalancar sus competencias. Esta joven disciplina también facilita el control de la producción y el financiero, y hace más simple para la oficina central corporativa la tarea de supervisar el desempeño divisional y decidir en forma selectiva cuándo debe intervenir. También permite a los administradores corporativos utilizar mejor sus capacidades estratégicas y de implantación, porque pueden reaccionar con mayor rapidez cuando poseen información de mejor calidad y más oportuna derivada de la utilización de una compleja infraestructura de TI en toda la organización.

Asimismo, la TI facilita la administración de los problemas que ocurren cuando se implanta una estructura multidivisional. Debido a que proporciona a los administradores, tanto corporativos como divisionales, más y mejor información, hace que a la cúpula corporativa le resulte más fácil descentralizar el control y delegarlo en los administradores divisionales, y reaccionar rápidamente si surge la necesidad. La TI también dificulta la distorsión de la información y el ocultamiento de las malas noticias porque los administradores divisionales deben proporcionar una información estandarizada que se puede comparar entre las divisiones. Por último, la TI reduce el problema de los precios de transferencia, porque los administradores divisionales tienen acceso a una información detallada y actualizada acerca de cuánto costaría adquirir cierto recurso o capacidad en el mercado externo. De manera que es más fácil determinar un precio de transferencia justo. En Estrategia en acción 13.1 se explica la forma en que un programa computacional de planeación de los recursos de una empresa (ERP, por sus siglas en inglés) elaborado por SAP ayuda a integrar las actividades de las divisiones en una estructura multidivisional.

Estrategia en acción

13.1

Los sistemas ERP de SAP

SAP, la principal proveedora mundial de programas computacionales de planeación de recursos de una empresa (ERP), introdujo el primer sistema de este tipo en 1973. Tan grande fue la demanda de su programa que se vio obligada a capacitar a miles de consultores en TI de compañías como IBM, HP, Accenture y Cap Gemini con el fin de que lo instalaran y adecuaran para satisfacer las necesidades de numerosas compañías en todo el mundo. El sistema ERP es popular porque administra las actividades funcionales de todas las etapas de la cadena de valor, así como las transferencias de recursos entre las diferentes divisiones de una compañía.

En primer lugar, el programa de SAP tiene módulos específicamente diseñados para administrar cada actividad funcional fundamental. Cada uno de ellos contiene un conjunto de las mejores prácticas que los ingenieros de TI de SAP han comprobado que funcionan para crear competencias en eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante el cliente. Cada función alimenta sus datos en el módulo funcional en la forma especificada por SAP. Por ejemplo, ventas introduce toda la información de las necesidades del cliente que requiere el módulo de ventas de SAP, mientras el módulo de administración de materiales alimenta la información de las especificaciones de los productos que requiere de sus proveedores. Cada módulo funciona como un *sistema experto* que es capaz de analizar la información que le proporcionan los administradores funcionales. Después les informa en tiempo real sobre el estado actual de operaciones funcionales vitales y hace recomendaciones que permiten que los administradores

las mejoren. Sin embargo, la magia de la ERP no se detiene aquí. También se conecta a todas las funciones dentro de cada división. Esto significa que los administradores de todas las funciones de una división tienen acceso a los sistemas expertos de otras funciones y que el programa les avisa cuando sus operaciones funcionales son afectadas por los cambios que ocurren en otra función. *Por consiguiente, la ERP de SAP permite que los administradores de una división coordinen mejor sus actividades*, lo que es una fuente importante de ventaja competitiva.

Además, el programa, que funciona en las computadoras centrales corporativas, toma la información de los diferentes sistemas expertos de las divisiones y crea un sistema ERP para toda la compañía, que proporciona a los administradores corporativos una clara visión de las operaciones de todas las divisiones. En esencia, el sistema ERP crea un complejo sistema organizacional experto que analiza el considerable volumen de información que le proporcionan todas las divisiones y funciones. Además, reconoce y diagnostica los aspectos y problemas comunes, y recomienda soluciones que se aplican a toda la organización, pues sugiere nuevas formas de apalancar, transferir y compartir competencias y recursos. Los administradores de alto nivel, armados con los conocimientos obtenidos del ERP, también la utilizan para adecuar al entorno cambiante su modelo de negocios. El resultado, afirma SAP, es que cuando una compañía multidivisional implanta su programa ERP en toda la corporación, puede lograr ganancias de productividad de 30 a 50%, lo que equivale a miles de millones de dólares de ahorros para las grandes compañías multinacionales como Nestlé y Exxon.^a

Implantación de la estrategia entre países

La estrategia global puede desempeñar un papel decisivo para reforzar el modelo de negocios de compañías tanto de un solo negocio como de múltiples negocios. En realidad, son pocas las grandes compañías que se han expandido hacia nuevos negocios que no se han ampliado globalmente y copiado su modelo de negocios en nuevos países para incrementar sus utilidades. Las empresas utilizan cuatro estrategias básicas cuando empiezan a vender sus productos y a establecer instalaciones de producción en el extranjero:

- La *estrategia de localización* se orienta hacia una actitud sensible a lo local. En este caso, la compañía descentraliza el control y lo delega en sus subsidiarias y divisiones en cada país donde opera, con el fin de elaborar productos y adecuarlos a las necesidades de los mercados locales.
- La *estrategia internacional* se basa en centralizar las funciones de IyD y marketing en la oficina matriz y descentralizar todas las demás funciones de creación de valor en las unidades nacionales.
- La *estrategia de estandarización global* se orienta hacia la reducción de costos y la centralización de todas las principales funciones de creación de valor en la mejor ubicación en el mundo.
- La *estrategia transnacional* se concentra en lograr una actitud sensible ante lo local y la reducción de costos. Algunas funciones se centralizan y otras se descentralizan en la ubicación mundial más apropiada para lograr estos objetivos.

La necesidad de coordinar e integrar las actividades globales de la cadena de valor se incrementa cuando una compañía cambia de una estrategia de localización a una internacional, luego a una de estandarización global y después a una transnacional. Para obtener los beneficios que implica poner en marcha una estrategia transnacional, las compañías deben transferir sus competencias distintivas al lugar en el mundo donde puedan crear más valor y establecer una red global para coordinar sus divisiones nacionales y en el extranjero. El objetivo de esa coordinación es obtener los beneficios de transferir o apalancar competencias entre las unidades de negocios globales de una compañía. Por consiguiente, los costos burocráticos asociados con la resolución de problemas de comunicación y medición que surgen al administrar los traslados o las transferencias entre países son mucho más elevados para las compañías que aplican una estrategia transnacional que para las que siguen otras estrategias. La de localización, por ejemplo, no requiere actividades de coordinación globales porque las actividades de creación de valor se manejan localmente, por país o por región del mundo. Las estrategias internacional y de estandarización global tienen cabida entre las otras dos: aun cuando los productos se deben vender en todo el mundo y, por consiguiente, se deben administrar las transferencias de productos, hay menos necesidad de coordinar las transferencias de capacidades y recursos que en el caso de una estrategia transnacional.

La consecuencia es que conforme las compañías cambian de una estrategia de localización a una internacional, de estandarización global o transnacional, requieren de estructura, sistemas de control y cultura más complejos para coordinar las actividades de creación de valor asociadas con la implantación de dicha estrategia. Las estructuras más complejas reducen los costos burocráticos. En general, la elección de la estructura y los sistemas de control para administrar un negocio global es una función de tres factores:

1. La decisión sobre cómo distribuir y asignar la responsabilidad y la autoridad entre los administradores locales y en el extranjero, de manera que se mantenga un control eficaz de las operaciones globales de una compañía.
2. La elección de la estructura organizacional que agrupe las divisiones tanto en el país como en el extranjero en una forma que permita utilizar mejor los recursos y atienda las necesidades de los clientes extranjeros en la forma más eficaz.

TABLA 13.2

Estrategia global-relaciones de la estructura

	Estrategia de localización	Estrategia internacional	Estrategia de estandarización global	Estrategia transnacional
	Baja ← Necesidad de coordinación		→ Elevada	
	Baja ← Costos burocráticos		→ Elevada	
Centralización de la autoridad	Descentralizada a unidad nacional	Competencias fundamentales centralizadas, otras descentralizadas en unidades nacionales	Centralizada en la ubicación global óptima	Simultáneamente centralizada y descentralizada
Diferenciación horizontal	Estructura global-de área	Estructura global-de división	Estructura global de grupo de producto	Estructura global-de matriz, matriz en la mente
Necesidad de complejos mecanismos de integración	Poca	Mediana	Elevada	Muy elevada
Cultura organizacional	No es importante	Bastante importante	Importante	Muy importante

- La elección de las clases apropiadas de integración y mecanismos de control y de cultura organizacional para que la estructura global total funcione en forma eficaz.

La tabla 13.2 resume las elecciones de diseño apropiadas para las compañías que tratan de implantar cada una de estas estrategias.

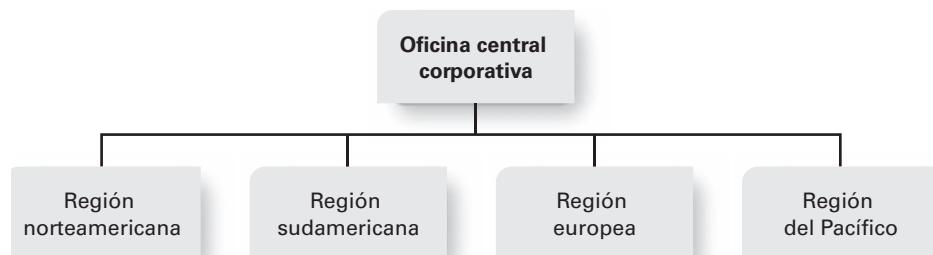
● **Implantación de una estrategia de localización**

Cuando una compañía sigue una estrategia de localización, por lo general opera con una estructura global de área (vea la figura 13.2). En este caso las compañías duplican todas las actividades de creación de valor y establecen una división extranjera en cada país o área del mundo donde operan. La autoridad se descentraliza en los administradores de cada división en el extranjero, quienes deben idear la estrategia apropiada para responder a las necesidades del entorno local. Los administradores corporativos utilizan controles del mercado y de producción, como el ROIC, el incremento de la participación de mercado y los costos de operación para evaluar el desempeño de las divisiones ubicadas en el extranjero. Con base en esas comparaciones globales pueden tomar decisiones acerca de la asignación de capital y organizar la transferencia de nuevos conocimientos entre las divisiones.

Una compañía que fabrica y vende los mismos productos en muchos países a menudo agrupa sus divisiones en el extranjero en regiones mundiales para simplificar la coordinación de los productos en todas las naciones. Europa podría ser una región, la Cuenca del Pacífico otra y Medio Oriente una tercera. La agrupación permite que se aplique la misma serie

FIGURA 13.2

Estructura global-de área



de controles de producción y funcionamiento en todas las divisiones dentro de una región. De esta manera, las compañías globales pueden reducir los problemas de comunicaciones y de transferencias, debido a que la información se puede transmitir con mayor facilidad entre los países con culturas similares. Por ejemplo, es probable que las preferencias del consumidor en lo concerniente al diseño del producto y el marketing sean más similares entre los países de una región del mundo que entre aquellos ubicados en diferentes regiones.

Debido a que las divisiones localizadas en el extranjero tienen muy poco o ningún contacto con otras que se encuentran en diferentes regiones, no se necesitan mecanismos de integración. Tampoco se desarrolla una cultura organizacional global porque no hay transferencias de capacidades, de recursos ni de personal entre las divisiones de las diversas regiones donde la firma opera. Históricamente, las fábricas de automóviles como Daimler-Chrysler, GM y Ford utilizaban estructuras globales de área para administrar sus operaciones en el extranjero. Ford Europa, por ejemplo, tenía muy poco o ningún contacto con su matriz ubicada en Estados Unidos; el principal recurso que se intercambiaba era el capital.

Un problema que presenta este tipo de estructura y la estrategia de localización es que la duplicación de las actividades de los especialistas entre los países aumenta la estructura de costos totales de la compañía. Además, ésta no aprovecha las oportunidades para transferir, compartir o apalancar sus competencias y capacidades de manera global; por ejemplo, no puede aplicar los conocimientos y la experiencia en la fabricación de costos bajos que ha desarrollado en una región del mundo en otra. Por consiguiente, las compañías localizadas pierden los numerosos beneficios que implica operar globalmente. Como se analiza en el capítulo 8, ha disminuido la popularidad de esta orientación estratégica.

- **Implantación de una estrategia internacional**

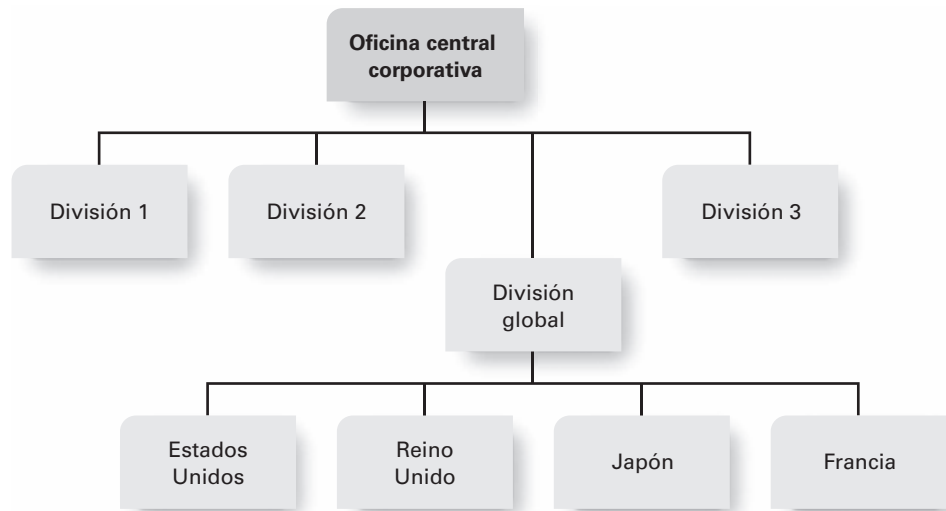
Una compañía que aplica una estrategia internacional adopta una ruta diferente hacia la expansión global. Por lo común, la firma elige esta estrategia cuando decide vender los productos que fabrica en su país de origen en mercados extranjeros. Por ejemplo, hasta la década de 1990, compañías como Mercedes-Benz y Jaguar no hacían ningún intento para producir en los mercados extranjeros; en su lugar, distribuían y vendían internacionalmente los automóviles que producían en su propio país. Por lo general, estas empresas solían añadir una *organización de ventas en el extranjero* a su estructura existente y seguían utilizando el mismo sistema de control. Si una compañía utiliza una estructura funcional, ese departamento debe coordinar las actividades de fabricación, ventas e investigación y desarrollo con las necesidades del mercado foráneo. Son mínimos los esfuerzos para hacer ajustes según las necesidades. En los países extranjeros es común que las empresas establezcan una subsidiaria para que maneje las ventas y la distribución locales. Por ejemplo, las subsidiarias de Mercedes-Benz en el extranjero designan a los distribuidores, organizan a los proveedores de refacciones y, por supuesto, venden automóviles. Después establecen un control del desempeño para mantener informada a la oficina central acerca de los cambios en las ventas, los requerimientos de refacciones, etcétera.

Una compañía con muchos productos o negocios diferentes que opera con una estructura multidivisional se enfrenta al difícil problema de coordinar el flujo de los distintos productos entre diversos países. Para administrar esas transferencias, muchas compañías crean una *división global*, que añaden a su estructura divisional existente (vea la figura 13.3).¹⁵ Las operaciones globales se manejan como un negocio divisional separado, y se asigna a los administradores la autoridad y la responsabilidad para coordinar las divisiones de productos nacionales con los mercados extranjeros. La división global también supervisa y controla a las subsidiarias que venden los productos y decide cuánta autoridad debe delegar en sus administradores.

Este arreglo de tareas y papeles simplifica la operación de administrar las transferencias entre los diversos países y regiones del mundo. Sin embargo, los administradores en el extranjero están esencialmente bajo el control de los ejecutivos globales y si compiten entre ellos por el control de la preparación de la estrategia, pueden surgir conflictos y falta de co-

FIGURA 13.3

Estructura de división global



operación. Muchas compañías como IBM, Citibank y DaimlerChrysler han experimentado este problema. Con mucha frecuencia, un considerable control estratégico se ha descentralizado hacia las divisiones en el extranjero. Cuando las presiones de costo obligan a los administradores corporativos a reevaluar su estrategia y deciden intervenir, con frecuencia su actuación provoca resistencia, en gran parte debido a las diferencias culturales, no sólo corporativas, sino también a las diferencias entre los países.

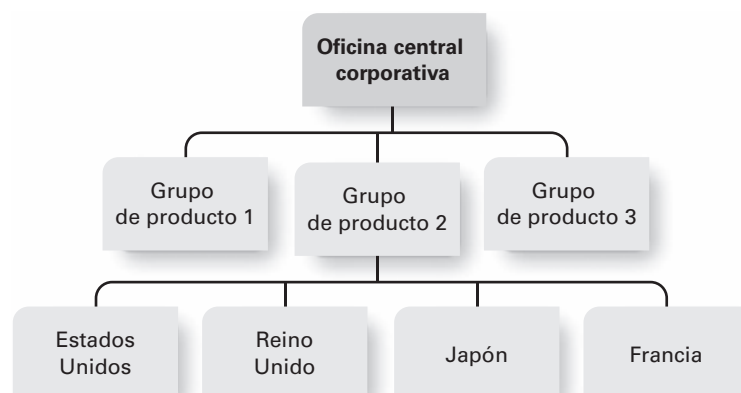
- **Implantación de una estrategia de estandarización global**

Hoy, cuando una compañía se decide por una estrategia de estandarización global, fabrica y realiza otras actividades de la cadena de valor en el lugar del mundo que le permita elevar la eficiencia, la calidad y la innovación. Al hacerlo, debe resolver los problemas de coordinar e integrar sus actividades de la cadena de valor globales. Debe encontrar una estructura que reduzca los costos burocráticos asociados con las transferencias de recursos entre la matriz y sus divisiones en el extranjero y que proporcione el control centralizado que requiere una estrategia de estandarización global. La respuesta para muchas compañías es una *estructura global de grupo de producto* (vea la figura 13.4).

En esta estructura se crea una oficina central de grupo de producto que coordine las actividades de las operaciones en el país y en el extranjero de una compañía. Los administra-

FIGURA 13.4

Estructura global de grupo de producto



dores en cada oficina central de grupo de producto deciden la mejor ubicación global de las diferentes funciones para desempeñar esa actividad. Por ejemplo, Phillips tiene un grupo de producto responsable de investigación y desarrollo, fabricación, marketing y ventas globales para lámparas, otro para equipo médico, etc. La oficina central de la división médica y su área de investigación y desarrollo está en Bothell, Washington, la fabricación se hace en Taiwán y las subsidiarias de ventas comercializan los productos en cada mercado local.

La estructura de grupo de producto permite que los administradores decidan cómo implantar mejor una estrategia de estandarización global, por ejemplo, que decidan cuáles actividades de la cadena de valor, tales como fabricación o diseño del producto, se deben desempeñar en determinado país para incrementar la eficiencia. Cada vez más, las compañías estadounidenses y japonesas están cambiando sus fábricas a países de costo bajo como China, pero a la vez establecen centros de diseño de producto en Europa o en Estados Unidos para aprovechar las habilidades y capacidades extranjeras con el fin de beneficiarse con esa estrategia.

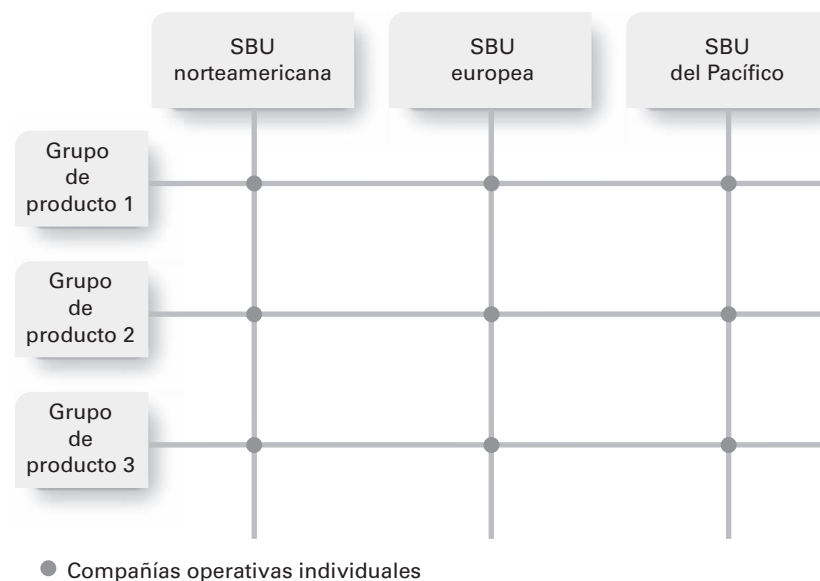
- **Implantación de una estrategia trasnacional**

La falla principal de la estructura de grupo de producto es que, a pesar de que permite que una compañía logre una eficiencia y calidad superiores, es débil en lo concerniente a la actitud sensible ante los clientes, debido a que el enfoque está en el control centralizado para reducir los costos. Además, esta estructura dificulta que las *diferentes divisiones de productos* intercambien información y conocimientos y obtengan los beneficios de transferir, compartir y apalancar sus competencias. En ocasiones son elevadas las ganancias potenciales de compartir los conocimientos de producto, de marketing o de investigación y desarrollo, pero también lo son los costos burocráticos asociados con el logro de esas utilidades. ¿Hay una estructura que pueda economizar costos y al mismo tiempo proporcionar la coordinación necesaria para obtener los beneficios?

En la década de 1990 muchas compañías implantaron una *estructura de matriz global* para, simultáneamente, adelgazar sus estructuras de costo globales y diferenciar sus actividades por medio de una innovación superior y actitud sensible ante los clientes. La figura 13.5 muestra una estructura de ese tipo, que podrían utilizar compañías como Ford, HP, SAP o Nestlé. En el eje vertical, en lugar de las funciones están los *grupos* de producto de la compañía. Éstos proporcionan servicios especializados como investigación y desarrollo, diseño del producto e información de mercadotecnia a sus divisiones ubicadas en el ex-

FIGURA 13.5

Estructura de matriz global



Estrategia en acción

13.2

Aplicación de la IT para que funcione la estructura global de Nestlé

Nestlé, con base en Vevey, Suiza, es la compañía de productos alimenticios más grande del mundo, con ventas globales superiores a 65 mil millones de dólares en 2004. La compañía ha aplicado un ambicioso programa de expansión global mediante la adquisición de muchas compañías famosas, por ejemplo, Perrier, la productora francesa de agua mineral, y Rowntree, la fabricante inglesa de dulces. En Estados Unidos adquirió las importantes Carnation Corporation, Stouffer Foods, Contadina, Ralston Purina y Dreyer's Grand Ice Cream.

Tradicionalmente, Nestlé aplicó una estrategia de localización y administraba sus compañías por medio de una estructura global. En cada país, cada división (como Carnation) era responsable de administrar todos los aspectos de su estrategia de negocios: en otras palabras, las compañías estaban en libertad de controlar su propio desarrollo de productos, su marketing y todas las operaciones locales. Los ejecutivos de Nestlé, instalados en la oficina central en Vevey, decidían las adquisiciones, expansiones y tomaban decisiones sobre los recursos corporativos, como las inversiones de capital. Debido a que todas las decisiones importantes se tomaban centralmente, el volumen del personal corporativo aumentó mucho.

En la década de 1990 la firma comprendió que tenía serios problemas. Los administradores corporativos se habían alejado demasiado de las dificultades experimentadas por las divisiones operativas o compañías individuales. La estructura centralizada demoraba la toma de decisiones y a Nestlé le resultaba difícil responder con rapidez al entorno cambiante. Además, perdía todos los posibles beneficios de compartir y apalancar sus competencias distintivas en el desarrollo de productos alimenticios y en marketing tanto entre las divisiones en un grupo de producto como entre los grupos de producto y las regiones del mundo. Como cada grupo de producto operaba en forma autónoma, los ejecutivos corporativos no podían integrar las actividades de todos los que existían en el mundo. Para mejorar el desempeño, los administradores corporativos trataron de encontrar una nueva forma de organizar las actividades.

Helmut Maucher, CEO en esa época, empezó a reestructurar a la empresa de arriba hacia abajo. Redujo el poder de los administradores corporativos al descentralizar su autoridad y delegarla en los administradores de siete grupos de producto globales que creó para supervisar las principales líneas de productos de la compañía (por ejemplo, café, leche y dulces). Cada grupo de producto global debería integrar las actividades de todas las divisiones operativas en su grupo para transferir y apalancar las competencias distintivas y crear valor. Por ejemplo, después del cambio, los administradores del grupo de

dulces empezaron a organizar el marketing y venta de dulces de Rowntree, como Alter Eight Mints y Smarties en toda Europa y Estados Unidos, por lo cual las ventas subieron 60%.

Después Maucher agrupó las divisiones dentro de un país o una región del mundo en unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés) y creó un equipo de administradores de SBU para vincular, coordinar y supervisar sus actividades. Cuando las diferentes divisiones empezaron a compartir las actividades conjuntas de compras, marketing y ventas, el resultado fue un considerable ahorro de costos. En Estados Unidos, el equipo de administradores de las SBU redujo el número de funcionarios de ventas en todo el país de 115 a 22 y disminuyó el número de proveedores de empaques de 43 a 3.

Por último, Maucher decidió utilizar una estructura de matriz para integrar las actividades de los siete grupos de productos globales con las operaciones de las SBU de Nestlé en cada país. La meta de esta estructura es lograr que la compañía aplique una estrategia transnacional que le permita obtener las ganancias de la diferenciación por medio del aprendizaje global y la reducción de costos. Por ejemplo, en la actualidad, los administradores regionales de las SBU pasan bastante tiempo en Vevey con los ejecutivos de un grupo de producto y analizan la forma de explotar y compartir los recursos de la compañía de manera global.

A pesar de que la nueva estructura de matriz descentralizada mejoró la capacidad de Nestlé de coordinar su estructura, en 1998 era obvio que todavía no había logrado la integración y coordinación suficientes. Aunque ocurría más coordinación entre los grupos de productos *dentro* de una región como Estados Unidos, por ejemplo, escaseaba en otras regiones del mundo. Los administradores de alto nivel trataron de encontrar formas de mejorar la integración global. Su conclusión fue que era necesario implantar más controles de producción y de funcionamiento, para que los diferentes grupos y las SBU regionales aprendieran de los demás y comprendieran los objetivos de cada uno; por ejemplo, cuáles eran sus planes de desarrollo de productos, o cómo manejaba cada grupo su cadena de suministro global.

La solución de Nestlé fue firmar un contrato de 300 millones de dólares con SAP en 2002 para instalar y mantener un sistema ERP en toda la compañía, el cual integraría *todas* sus operaciones globales. Los administradores de alto nivel esperaban que ese sistema les diera la información que necesitaban para ejercer el control sobre la operación total, algo que la estructura de matriz aparentemente no proporcionaba. En esencia, Nestlé empezó a utilizar el programa de administración de la cadena de valores de SAP como un *sustituto* de la estructura de matriz. Con esta herramienta informática ya no dependería de los administradores divisionales para la transfe-

rencia de información, sino que en lo sucesivo la obtendría de su sistema ERP. Entonces podría intervenir globalmente según fuera necesario.

El Proyecto Global de Nestlé para crear procesos de negocios y sistemas de cómputo uniformes en todo el mundo ha generado importantes éxitos. La empresa canceló 15% de su estructura operativa global en 2005, con lo que ahorró miles de millones de dólares y adelgazó su estructura de costos. Al mismo tiempo, apalancó las competencias de sus grupos de productos en todo el mundo, con lo cual creó nuevas clases de productos alimenticios y dulces. Sin embargo, su ROIC

todavía es mucho más bajo que el de competidores como Hershey y Cadbury Schweppes porque, según afirman algunos analistas, el imperio global de productos alimenticios de la compañía simplemente es demasiado grande para poder administrarse en forma correcta, es decir, ninguna estructura global puede lograr que opere en una forma rentable. Lo que debería hacer Nestlé es vender muchos de sus negocios, reducir el número de sus grupos de producto, salir de países en donde las utilidades son marginales y así, encogerse hasta elevar su ROIC y sus utilidades para igualarlos con los de sus competidoras.^b

tranjero, a menudo agrupadas por región del mundo. Éstas podrían ser grupos de producto como petróleo, plásticos, farmacéuticos o fertilizantes. En el eje horizontal están las *divisiones extranjeras* de la compañía ubicadas en los diversos países o regiones del mundo donde operan. Los administradores en el ámbito regional o de país dirigen las operaciones locales. Después, por medio de un sistema de controles de producción y de funcionamiento, informan a los administradores de la oficina central de grupo de producto en Estados Unidos y finalmente al CEO. Los administradores de las diversas regiones del mundo o de los países también son responsables de trabajar con los administradores de grupos de producto de Estados Unidos para desarrollar sistemas de control y recompensas que estimulen la disposición de transferir, compartir o apalancar sus competencias.

Por consiguiente, la implantación de una estructura de matriz descentraliza el control en los administradores en el extranjero, a quienes les proporciona una considerable flexibilidad para administrar los problemas locales, pero todavía otorga al grupo de producto y a los altos ejecutivos corporativos asentados en Estados Unidos el control centralizado que necesitan para coordinar las actividades de la compañía en el ámbito global. La estructura matricial permite que los conocimientos y la experiencia se transfieran entre las divisiones tanto entre grupos de producto como entre las regiones geográficas, debido a que ofrece muchas oportunidades para un contacto frente a frente entre los administradores que laboran en el país de origen y aquellos que lo hacen en el extranjero. La matriz también facilita la transmisión de las normas y valores de una compañía y, por lo tanto, el desarrollo de una cultura corporativa global. Esto es especialmente importante para una compañía con operaciones globales muy vastas para la cual las líneas de comunicación son más extensas. Por ejemplo, Club Med utiliza una matriz para estandarizar un servicio de alta calidad al cliente en todas sus villas vacacionales en el mundo. En Estrategia en acción 13.2 se perfila la experiencia de Nestlé con la estructura de matriz global.

Nestlé no es la única compañía que ha comprobado que la tarea de integrar y controlar una estructura de matriz global es difícil. Algunas, como ABB, Motorola y Ford, que se analiza en el Caso introductorio, han desmantelado sus estructuras de matriz y han cambiado a un enfoque simplificado de grupo de producto global, utilizando la TI para integrarse entre países. Sin embargo, si se elige una estructura matricial, otras formas posibles de hacer que funcione con eficacia incluyen el desarrollo de una poderosa cultura organizacional que abarque a todos los países, con el fin de facilitar la comunicación y la coordinación entre los administradores. Por ejemplo, muchas compañías transfieren cada vez más a sus administradores entre sus operaciones locales y extranjeras para que implanten la cultura nacional en su nueva ubicación y también para que aprendan cómo funcionan su estructura y sus sistemas en otro país.

Toyota ha hecho grandes esfuerzos para comprender cómo administrar sus plantas en el extranjero y cómo trasplantar su cultura a ellas. Cuando decidió ingresar a Estados Unidos y fabricar allí sus automóviles, primero formó una empresa en sociedad con GM, en la cual ambas firmas combinaron sus conocimientos y experiencia en la empresa de fabricación de automóviles conocida como NUMMI. Toyota era responsable de poner en práctica sus conocimientos sobre la producción magra en esa planta; todos los trabajadores recibieron una capacitación cruzada y les enseñaron a supervisar y establecer puntos de referencia de su propio desempeño y cómo trabajar en equipos de calidad para mejorarlo. Después, Toyota tomó todo lo que había aprendido de esa empresa y lo transmitió a una fábrica totalmente suya en Georgetown, Kentucky, en la cual produce automóviles con un registro de confiabilidad tan bueno como el de los que fabrica en las plantas japonesas.

Sin embargo, cada planta Toyota está bajo el control de administradores japoneses y los ejecutivos de la oficina central en Japón constantemente supervisan el desempeño de sus plantas y transfieren e implantan las innovaciones que genera la empresa en investigación y desarrollo en sus siguientes modelos de automóviles. Toyota utilizó una estrategia similar cuando estableció sus operaciones de componentes de automóviles y ensamblaje en el sur de Gales para atender al mercado europeo. En realidad, eligió el sur de Gales y Virginia como las ubicaciones para sus plantas porque ambas regiones tienen una poderosa cultura local basada en la familia y la tradición, muy semejante a la japonesa. Los administradores pensaron que una cultura local similar les permitiría implantar mejor sus procesos y procedimientos de trabajo muy eficientes.

Como lo sugiere el ejemplo de Toyota, la formación de redes globales de administradores que se puedan movilizar a otros países y trabajar en ellos con el fin de que se ayuden unos a otros, es una contribución importante para una compañía que desea obtener los beneficios de sus operaciones globales. Cuando los administradores *tienen en mente una matriz*, es decir, cuando aprenden a pensar en cómo transferir las competencias a toda la compañía para crear valor, trabajan para desarrollar una red de información que permita que una empresa aproveche globalmente las habilidades y capacidades de sus empleados.¹⁶ Para estimular el desarrollo del concepto de tener en mente una matriz y promover la cooperación, las compañías utilizan cada vez más la capacidad de integración de la TI, sobre todo las teleconferencias en línea, el correo electrónico y las redes internas globales entre las partes que integran sus operaciones en todo el mundo. Por ejemplo, Hitachi coordina sus 19 laboratorios japoneses por medio de un sistema de teleconferencias en línea. Tanto Microsoft como HP utilizan ampliamente las redes internas globales para integrar sus actividades y Nestlé todavía espera que su Proyecto Global logre la misma meta.

Modo de ingreso e implantación

Como se analizó en el capítulo 10, hoy muchas organizaciones cambian sus modelos y estrategias de negocios y reestructuran sus organizaciones para encontrar nuevas formas de utilizar sus recursos y capacidades para crear valor. Esta sección se enfoca en los problemas de implantación que surgen cuando las compañías utilizan los tres diferentes modos de ingreso en nuevas industrias: nuevas empresas internas, empresas colectivas y fusiones y adquisiciones.

● Nuevas empresas internas

En el capítulo 10 se explica la forma en que las compañías pueden ingresar a nuevas industrias mediante nuevas empresas internas y la transferencia y el apalancamiento de sus recursos existentes para crear la serie de actividades de la cadena de valor necesaria para competir en forma eficaz. ¿Cómo pueden crear los administradores un escenario en el cual se aliente a los empleados para que actúen en formas que les permitan ver cómo se pueden utilizar sus competencias o sus productos en otras industrias? De manera específica, ¿cómo se utilizan la estructura, el control y la cultura para elevar el éxito del proceso emprendedor?

La esencia del problema es que los administradores corporativos deben tratar el proceso de nuevas empresas internas como una forma de actitud empresarial y a las personas que van a ser las pioneras de las nuevas empresas y que las van a guiar como **empresarios**, o emprendedores internos. Esto quiere decir que la estructura, el control y la cultura organizacionales se deben diseñar para impulsar la creatividad y dar a los administradores de las nuevas empresas la autonomía y la libertad necesarias para desarrollar y defender los nuevos productos. Al mismo tiempo, los administradores corporativos desean asegurar que la inversión en nuevos mercados será rentable y que existe una adecuación entre la nueva industria y la antigua, para que, en realidad, se puedan apalancar los beneficios.¹⁷ Como se dijo en el capítulo 10, 3M es una compañía que utiliza con cuidado la estructura, el control y la cultura para crear un proceso formal de nuevas empresas en toda la organización, que es uno de los más conocidos por su capacidad para promover la innovación de productos. La meta de 3M es que por lo menos 30% de su aumento en ventas anuales se atribuya al desarrollo de nuevos productos en el transcurso de los últimos cinco años. Para lograr esa meta, que presenta un importante reto, 3M ha desarrollado una fórmula de implantación para asegurarse de proporcionar a sus empleados la libertad y la motivación necesarias para experimentar y correr riesgos.

En el aspecto de la estructura, 3M reconoció desde el principio la creciente importancia de vincular y coordinar los esfuerzos de las personas que desempeñan diferentes funciones para apresurar el desarrollo de productos. Como se indicó en el capítulo anterior, estos funcionarios tienden a desarrollar diferentes orientaciones en las unidades secundarias y a enfocar sus esfuerzos en sus propias tareas, excluyendo las necesidades de otras áreas. El peligro de esas tendencias es que cada función desarrolle normas y valores adecuados a sus propias necesidades, pero haga muy poco para promover la coordinación y la integración organizacionales.

Para evitar ese problema, 3M estableció un sistema de equipos interfuncionales compuestos por miembros de desarrollo de productos, desarrollo de procesos, marketing, fabricación, empaque y otras funciones para crear normas y valores innovadores para toda la organización. Con el fin de que todos los grupos tengan un enfoque común, los equipos trabajan en estrecha colaboración con los clientes; las necesidades de éstos se convierten en la plataforma en la cual las diferentes funciones pueden después aplicar sus capacidades.¹⁸ Por ejemplo, uno de los equipos interfuncionales de 3M trabajó en estrecha colaboración con los fabricantes de pañales desechables para desarrollar la clase de cinta adhesiva adecuada para sus necesidades. Para promover la integración en el equipo y fomentar normas y valores de cooperación, al frente de cada equipo hay un “defensor del producto” que asume la responsabilidad de crear relaciones de equipo coherentes y una cultura grupal. Además, cada uno de los administradores de alto nivel de 3M se convierte en un “patrocinador administrativo” cuyo trabajo es ayudar al equipo a obtener recursos y dar apoyo cuando las cosas se ponen difíciles. Después de todo, el desarrollo de productos es un proceso muy arriesgado, pues muchos de ellos no tienen éxito.

3M también ha tomado la precaución de utilizar mecanismos de integración, como comités de desarrollo de producto de alto nivel para revisar las nuevas ideas. Los empresarios y administradores experimentados de las otras divisiones y de investigación y desarrollo, marketing, ventas y fabricación son miembros de ese comité y analizan las nuevas ideas. Los promotores del nuevo producto defienden sus productos y proyectos ante el comité con el fin de obtener los recursos necesarios para desarrollarlos. (En el capítulo 4 se describe este túnel del desarrollo.) En el aspecto del control, 3M copió a HP, esto es, sancionó una norma aplicable a toda la compañía para que los investigadores utilicen 15% de su tiempo en sus propios proyectos, lo que ayuda a crear nuevos productos, como las notas Post-It. Además, la empresa tiene cuidado de establecer niveles de carrera para sus científicos, para lograr su compromiso a largo plazo. Por ejemplo, estableció el programa Nivel Dorado que les otorga a los empleados considerables bonificaciones monetarias para honrar y recompensar el lanzamiento de nuevos productos exitosos y para desarrollar normas y valores que respalden y recompensen la disposición de compartir la información entre los científicos y las personas que desarrollan diferentes funciones.

La estructura y los sistemas de control de 3M han creado un ambiente en el que los empleados saben que es mejor arriesgarse y enfrentarse a la posibilidad de cometer un error que no hacer nada. Los administradores comprenden que su labor es alentar la creatividad de sus empleados y equipos y fomentar una cultura de innovación. Sin embargo, el trabajo regular de la organización va unido a toda esta actividad empresarial.

El otro enfoque importante sobre la formación de una nueva empresa interna es defendido por quienes creen que la mejor forma de alentar el desarrollo de un nuevo producto es separarlo del resto de la organización. Para dar a los administradores de la nueva empresa la autonomía necesaria para experimentar y correr riesgos, la compañía establece una **división de empresa nueva**, separada e independiente de sus otras divisiones, para el desarrollo del nuevo producto. La lógica detrás de este enfoque es que si el equipo del nuevo producto trabaja dentro de la estructura existente de la compañía, sus miembros nunca tendrán la libertad o la autonomía para buscar ideas radicales para el nuevo producto. Lejos del escrutinio cotidiano de los administradores de alto nivel, los ejecutivos de la nueva empresa se concentran en crear un nuevo producto y desarrollar un nuevo modelo de negocios, como si fueran empresarios externos.

La división de la nueva empresa está controlada en una forma que refuerza el espíritu emprendedor. Por consiguiente, se consideran inadecuados los controles de producción estrictos que pueden promover el pensamiento a corto plazo e inhibir la disposición de correr riesgos. En vez de eso, a menudo se utilizan opciones de acciones bursátiles para reforzar una cultura emprendedora. Otro problema que implican los controles de producción es mantener a raya a los administradores de nivel superior. La idea es que los costos directos de investigación y desarrollo de la nueva empresa son elevados y su éxito es incierto. Después de gastar millones de dólares, los administradores corporativos podrían empezar a preocuparse por el desempeño de la nueva empresa y tratar de introducir rígidos controles de producción o presupuestos considerables para incrementar la responsabilidad, medidas que dañan la cultura emprendedora.¹⁹ Los administradores corporativos pueden creer que es importante instituir controles de funcionamiento y de producción que impongan ciertos límites a la libertad de acción; de lo contrario, se pueden cometer costosos errores y desperdiciar los recursos en ideas frívolas.

Recientemente se han presentado ciertos indicios de que el enfoque interno de 3M puede ser superior al empleo de divisiones de nuevas empresas externas. Según parece, muchas divisiones de nuevas empresas han fracasado en su intento de llevar productos exitosos al mercado. Incluso si lo hacen, por lo común la división de la nueva empresa, a largo plazo, empieza a operar como cualquier otra división y la estructura de costos de la compañía se incrementa debido a la duplicación de las actividades de la cadena de valor.

Otro problema es que los científicos a menudo no son las mejores personas para desarrollar modelos de negocios exitosos porque carecen de una capacitación formal. Así como muchos médicos en la actualidad obtienen maestrías en administración de empresas para comprender los muchos problemas estratégicos a los que se enfrenta su profesión, también los científicos necesitan pensar estratégicamente y esas capacidades tal vez estén ausentes en la división de una nueva empresa.

HP ilustra muchos de esos problemas. Al principio de su historia utilizó el enfoque de nueva empresa. Tan pronto como se desarrollaba un nuevo producto autosustentable en una de las divisiones operativas, se conformaba una división de nueva empresa para desarrollarlo y venderlo. De esta manera, la meta de HP era que sus divisiones fueran pequeñas y emprendedoras. Muy pronto la firma tenía más de 28 divisiones, cada una con sus propias funciones de la cadena de valor. Al principio, el valor que creaban esas divisiones excedía sus costos de operación, pero después surgieron problemas a causa de las condiciones tecnológicas cambiantes. Debido a que operaban por separado, las divisiones no podían aprender unas de las otras y en razón de que todas tenían departamentos de investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, etc., separados, empezaron a competir por los recursos. Por ejemplo, cuando un científico de HP se convirtió en el pionero de lo que más adelante sería la biotecnología, los administradores de otras divisiones no podían ver en qué forma ese

hecho se relacionaba con las actividades de HP y no estaban dispuestos a financiarlo. HP estaba abrumada por los elevados costos de operación y las oportunidades perdidas en el desarrollo de productos. Para resolver el problema, fusionó algunas de las divisiones y unió sus tecnologías y líneas de productos. También vendió algunas divisiones a otras compañías para enfocar sus actividades y facilitar así la transferencia de recursos entre sus divisiones.

- **Empresas colectivas**

La nueva empresa interna es una forma importante en la cual las grandes compañías pueden mantener su ímpetu y crecer internamente.²⁰ Una alternativa es que dos compañías establezcan una empresa colectiva o en sociedad y colaboren en el desarrollo de un nuevo modelo de negocios para competir en un nuevo mercado o industria. Cuando se constituye una empresa colectiva, a menudo dos o más compañías convienen en reunir recursos y capacidades específicos que suponen crearán más valor para ambas y nombran administradores de las dos para que supervisen la nueva operación. En este caso no se establece ninguna entidad separada. En ocasiones, las compañías establecen una empresa separada y convienen en compartir la propiedad de ella, a menudo 50/50, pero en ocasiones una de ellas insiste en tener un porcentaje de 51% o más que le dé el interés dominante. Después, las compañías transfieren a la nueva empresa los recursos y capacidades convenidos para ayudarla a aplicar el modelo de negocios que promueva los intereses de las fundadoras. Desde la perspectiva de la implantación, los aspectos importantes son la forma en que está estructurada y controlada la empresa y los problemas que con frecuencia surgen en la administración de las diferencias culturales de las compañías que constituyeron la empresa colectiva.

La asignación de la autoridad y la responsabilidad es el primer problema importante de la implantación que las compañías deben resolver. Ambas deben ser capaces de supervisar el progreso de la empresa colectiva, de manera que se puedan enterar de lo que sucede en el mercado y obtener los beneficios de su inversión en ella. Algunas compañías prefieren establecer una nueva empresa y obtener la propiedad del 51%, debido a que entonces pueden resolver el problema de qué compañía tendrá la autoridad y el control máximos sobre la nueva entidad. Como se explicó en el capítulo 8, una compañía también corre el riesgo de perder el control de su tecnología o su competencia básica cuando participa en una alianza estratégica. Como se desconoce el futuro, no está muy claro qué compañía se beneficiará más con las innovaciones que desarrolle la nueva empresa.²¹ Una empresa en sociedad también puede ser peligrosa, no sólo porque los socios se pueden aprovechar de su aprendizaje y después seguir adelante solos, sino porque también es posible que un competidor adquiera a la otra parte. Por ejemplo, Compaq compartió sus conocimientos técnicos con una compañía que operaba en el sector del almacenamiento de computadoras para promover el desarrollo conjunto de un producto, sólo para ver, impotente, que Sun Microsystems la adquiriera y, por supuesto, obtenía los conocimientos de Compaq.

En gran parte, los problemas de implantación dependen de que el propósito de la empresa colectiva sea compartir y desarrollar tecnología, distribuir y vender conjuntamente productos y marcas, o compartir el acceso a los clientes. En ocasiones las compañías simplemente obtienen los beneficios conjuntos de la colaboración sin tener que formar una nueva compañía. Por ejemplo, en 2001 Nestlé y Coca-Cola anunciaron una empresa en sociedad por diez años, que se llamaría Beverage Partners Worldwide, mediante la cual Coca-Cola distribuiría y vendería el té helado Nestea, Nescafé y otras marcas en todo el mundo.²² De manera similar, Pepsi distribuye el Frappuccino de Starbucks. Cuando se conforma esta clase de empresa colectiva, ambas compañías pueden ganar al compartir y agrupar diferentes competencias de manera que las dos obtengan un valor que de otra manera no sería posible obtener. En esos casos, los problemas de la propiedad son menos importantes, a pesar de que subsiste el problema de asignar la responsabilidad y supervisar el desempeño.

Una vez que se ha resuelto el problema de la propiedad, una compañía nombra al CEO, quien es responsable de la creación de un equipo administrativo de alto nivel, elegido de entre las filas de los administradores transferidos desde las oficinas centrales. El trabajo del

equipo administrativo es desarrollar un modelo de negocios exitoso, después deben elegir una estructura organizacional, que puede ser funcional o de equipo de productos, la cual utilizará en la mejor forma posible los recursos y capacidades transferidos desde la matriz. La necesidad de proporcionar un marco de referencia que combine sus actividades y las integre a través de las personas y las funciones es de importancia primordial. También lo es la necesidad de desarrollar una cultura de la nueva compañía que pueda unir a los miembros de las hasta entonces diferentes culturas. En esencia, los administradores de mayor jerarquía deben resolver todos los problemas de implantación que se mencionaron en el capítulo anterior.

Debido a que la resolución de esos problemas es costosa y consume mucho tiempo, es natural que si están en juego muchas cosas y se desconocen las futuras posibilidades, numerosas compañías decidan que sería mejor adquirir la otra empresa e integrarla en sus operaciones. Ésa ha sido la estrategia preferida por Microsoft en los años recientes cuando ingresa a nuevas industrias del sector de las computadoras. Por lo común, adquiere un interés de 51% en una compañía emergente, lo que le da el derecho de comprarla e integrarla a Microsoft si la tecnología resulta vital para sus intereses futuros. Después, Microsoft comparte sus recursos y sus conocimientos y experiencia con la nueva compañía para estimular su investigación y desarrollo. Sin embargo, si los intereses son menores y es más fácil predecir el futuro, como en la empresa entre Coca-Cola y Nestlé, tiene sentido establecer una nueva empresa que administre las transferencias de recursos y capacidades complementarios entre las compañías.

● Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son el tercer vehículo y el más ampliamente utilizado al que pueden recurrir las compañías para ingresar a nuevas industrias o países.²³ La forma en la cual se implantan la estructura, los sistemas de control y la cultura para administrar una nueva adquisición es importante debido a que muchas de ellas no tienen éxito. Además, una de las principales razones por las que una adquisición no genera los resultados esperados es que muchas compañías no prevén las dificultades asociadas con la fusión o la integración de nuevas compañías en sus operaciones existentes.²⁴

En el nivel de la estructura, los administradores de la compañía compradora y de la adquirida deben enfrentar el problema de determinar la estrategia para establecer nuevas líneas de autoridad y responsabilidad que les permitan utilizar en la mejor forma posible las competencias de ambas empresas. La fusión entre HP y Compaq ilustra estos problemas. Antes de la fusión, los equipos de la administración de alto nivel de ambas compañías pasaron miles de horas estudiando la gama de actividades de las dos empresas y haciendo un análisis de la cadena de valor para determinar cómo lograr ventajas en costo y diferenciación. Basándose en ese análisis fusionaron todas las divisiones de ambas compañías en cuatro grupos de productos principales.

¡Imagínese los problemas para decidir quién controlaría qué grupo y qué división de operaciones y a las órdenes de quién estarían esos administradores! Para reducir los temores de que las luchas internas impidieran que se obtuvieran los beneficios de la fusión, en los comunicados de prensa los ejecutivos principales de las dos compañías tuvieron el cuidado de anunciar que el proceso avanzaba sin ningún tropiezo y que se resolvían las diferencias relacionadas con las responsabilidades y el control de los recursos. Un problema con una fusión mal manejada es que los administradores capacitados que se sienten degradados abandonarán la compañía y, si muchos se van, se dificulta la obtención de beneficios.

Una vez que se ha abordado el problema de las líneas de autoridad, las compañías fusionadas deben decidir la forma de coordinar y perfeccionar las operaciones para reducir los costos y apalancar las competencias. En el caso de las grandes compañías, la respuesta, igual que con HP, es la estructura multidivisional, pero previo a ello es necesario resolver importantes aspectos de control. En general, mientras más similares o relacionados sean los productos y mercados de las compañías adquiridas (si una empresa ha hecho una adquisición relacionada, como en el caso de HP), más fácil es integrar sus operaciones. Siempre y cuando la compañía compradora tenga un sistema de control eficiente, se puede adaptar a la nueva empresa para estandarizar la forma en que se supervisan y miden sus actividades. También

los administradores pueden trabajar arduamente para combinar los mejores elementos de los sistemas de control y las culturas de cada compañía, o introducir un nuevo sistema de TI.

Sin embargo, si los administradores hacen adquisiciones no relacionadas y después tratan de interferir con la estrategia de una compañía en una industria de la que saben muy poco, o si aplican una estructura y controles inapropiados para administrar el nuevo negocio, pueden surgir serios problemas en la implantación de la estrategia. Por ejemplo, si los administradores tratan de integrar a compañías no relacionadas con otras relacionadas en busca de ciertos beneficios elusivos, aplican las clases erróneas de controles de carácter divisional, o interfieren en la estrategia de negocios, el desempeño corporativo puede deteriorarse debido a que los costos burocráticos se incrementan en forma considerable. Esos errores explican por qué las adquisiciones relacionadas en ocasiones tienen más éxito que las no relacionadas.²⁵

Incluso en el caso de la diversificación relacionada, los procesos de negocios de cada compañía con frecuencia son diferentes y sus sistemas de computación pueden ser incompatibles, como en el caso de Nestlé. El problema al que se enfrenta la compañía fusionada es cómo utilizar los controles de producción y de funcionamiento para estandarizar los procesos de negocios y reducir el costo de la entrega y transferencia de recursos. Por ejemplo, mientras instalaban el programa de SAP, los administradores a cargo del esfuerzo estadounidense descubrieron que cada una de las 150 divisiones diferentes de Nestlé en Estados Unidos compraba su propio suministro de extracto de vainilla al mismo conjunto de proveedores. Sin embargo, las divisiones no compartían la información acerca de cómo lo hacían y los proveedores de vainilla, que trataban por separado con cada división de Nestlé, intentaban cobrarles tanto como podían, ¡con el resultado de que cada división pagaba un precio diferente por el mismo insumo!²⁶ Cada división utilizaba un código diferente para su compra independiente y los administradores instalados en la oficina central corporativa en Estados Unidos no tenían la información necesaria para descubrir esa anomalía. El programa de SAP les proporcionó esa información.

Por último, incluso cuando adquieren una compañía en una industria estrechamente relacionada, los administradores deben comprender que cada empresa tiene una cultura o una forma de hacer las cosas que es única. Es necesario comprender esa idiosincrasia con el fin de administrar en forma eficaz una compañía fusionada; en realidad, es probable que dicha idiosincrasia sea especialmente importante cuando se fusionan compañías de diferentes países. A lo largo del tiempo, los administradores de nivel superior pueden modificar la cultura y alterar el funcionamiento interno de la compañía, pero ésa es una tarea que es difícil de poner en práctica.

En resumen, las capacidades de los administradores para el diseño organizacional son vitales para asegurar el éxito de una fusión o de una adquisición. Su capacidad de integrar y conectar para apalancar las competencias es lo que en última instancia determina en qué nivel se desempeñará la nueva compañía.²⁷ La ruta hacia las fusiones y adquisiciones está plagada de peligros y ésa es la razón por la cual algunas compañías afirman que una nueva empresa interna es la ruta más segura y la mejor para crecer internamente en forma organizada. Sin embargo, debido a las borrosas fronteras de la industria y a la aparición de una nueva competencia global, las compañías a menudo no disponen del tiempo o los recursos para seguir adelante solas. Un complejo problema de la implantación es cómo ingresar a una nueva industria o a un nuevo país, tema que requiere de un análisis estratégico a fondo.

Tecnología de la información, internet y outsourcing

Hoy en día, un aspecto importante son las muchas formas en que los avances en la tecnología de la información (TI) afectan la implantación de la estrategia. Crece la evidencia de que las capacidades administrativas en la administración de la TI son una fuente de ventaja competitiva; es probable que las compañías que no adoptan sistemas de información de vanguardia se encuentren en desventaja competitiva. La TI incluye muchas variedades

de plataformas de programas para computadoras y bases de datos y el equipo con el que operan, como computadoras centrales y servidores. La TI también abarca una amplia gama de medios de comunicación y dispositivos que vinculan a las personas, incluyendo correo de voz, correo electrónico, conferencias de voz, videoconferencias, asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés), teléfonos inteligentes, etcétera.²⁸

● **Tecnología de la información e implantación de estrategias**

En los aspectos de la estructura, el control y la cultura organizacionales, la TI proporciona a los administradores estratégicos muchas nuevas opciones para implantar sus estrategias. La TI es útil tanto en el modelado como en la integración de recursos y capacidades que pueden ser difíciles de imitar debido a que, con frecuencia, están arraigadas en capacidades de la TI específica de la empresa. Por ejemplo, Wal-Mart protegió legalmente lo que considera su competencia básica en TI bloqueando el cambio de algunos de sus programadores clave a empresas punto-com como Amazon.com. La capacidad de una compañía para seguir un modelo de negocios de liderazgo en costos o diferenciación depende de que posea competencias distintivas en eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia el cliente y la TI tiene un efecto importante en esas fuentes de la ventaja competitiva.²⁹

La TI permite que las compañías integren los conocimientos y la experiencia entre los grupos funcionales, de manera que proporcionen a los clientes bienes y servicios nuevos y diferenciados. La forma en la cual Citibank implantó la TI en toda la organización para mejorar la actitud sensible hacia los clientes es instructiva. En la década actual, Citibank se fijó como meta ser la primera compañía financiera internacional. Después de estudiar su modelo de negocios, los administradores descubrieron que la queja principal de los clientes era el tiempo que debían esperar por una respuesta a su solicitud, de manera que decidieron resolver ese problema. Varios equipos de administradores examinaron la forma en la que funcionaba la TI actual de Citibank y la rediseñaron para facultar a los empleados y reducir los traslados entre las personas y las funciones. Luego, proporcionaron a los empleados una extensa capacitación en la operación del nuevo sistema de TI. Citibank reportó significativos ahorros de tiempo y costo, así como un incremento en el nivel del servicio personalizado que puede ofrecer a sus clientes, lo que le ha permitido elevar de manera significativa el número de clientes globales.³⁰

Sin duda, la TI tiene importantes efectos sobre la capacidad de innovación de una compañía. Mejora el conjunto de conocimientos en el que se basan los empleados cuando se dedican a resolver problemas y tomar decisiones y proporciona un mecanismo para promover la colaboración y compartir la información tanto dentro de las funciones y las unidades de negocios como entre ellas. Sin embargo, la sola disponibilidad de conocimientos o información no conduce a la innovación; la capacidad para usar el conocimiento de manera creativa es la clave para promover la innovación y generar ventaja competitiva. Un argumento a favor de ello sostiene que el nivel absoluto de conocimientos que posee una empresa no es lo que genera la ventaja competitiva, sino más bien la rapidez o velocidad con la que circulan esos conocimientos por la empresa.³¹

La TI transfiere los conocimientos a donde aportan más valor para la organización. El trabajo basado en el proyecto que caracteriza a las estructuras matriciales proporciona un vívido ejemplo de este proceso. A medida que progresa el proyecto, la necesidad de miembros de un equipo de proyecto sufre altibajos. Algunos empleados serán parte de él desde el principio hasta el fin y a otros se les pedirá que sólo participen en momentos clave, cuando se requieren su experiencia y sus conocimientos. La TI permite a los administradores supervisar en tiempo real el progreso y las necesidades de un proyecto y asignar los recursos conforme a ello para aumentar el valor agregado de cada empleado. Tradicionalmente, el diseño de producto ha implicado un procesamiento en secuencia entre las funciones, con traslados a medida que se completa cada etapa del proceso (vea el capítulo 4). Este proceso lineal está siendo reemplazado por una ingeniería concurrente paralela que es posible mediante la aplicación de la TI, la cual permite que los empleados trabajen simultáneamente en una interacción continua por medio de la comunicación electrónica. Todos estos avances pueden promover la innovación.

La TI tiene efectos importantes sobre otros aspectos de la estructura y los sistemas de control de una compañía. La creciente utilización de la TI se ha asociado con la jerarquía organizacional más plana y el cambio hacia una mayor descentralización e integración dentro de las organizaciones. Al proporcionarles electrónicamente a los administradores una información de elevada calidad, oportuna y relativamente completa, la TI ha reducido la necesidad de contar con una jerarquía administrativa que coordine las actividades organizacionales. Los sistemas de correo electrónico y el desarrollo de redes corporativas internas para toda la organización están derribando las barreras que tradicionalmente han separado a los departamentos, y el resultado ha sido un mejor desempeño.³² Sin embargo, para facilitar el empleo de la TI y lograr que la estructura organizacional dé los resultados esperados, las compañías deben crear una estructura de control e incentivos para motivar a las personas y a las unidades secundarias, como se sugiere en Estrategia en acción 13.3.

Estrategia en acción

13.3

El nuevo método de control de Oracle

Como se vio en el capítulo 9, Oracle es la segunda compañía independiente de programación más grande después de Microsoft. Lo mismo que Bill Gates, el presidente del consejo de Microsoft, Larry Ellison, cofundador y presidente del consejo de Oracle, reconoció en 1999 que ésta tenía un serio problema: ¡no utilizaba los programas que había desarrollado para controlar sus actividades, a pesar de que sus clientes sí lo hacían! Como resultado, Oracle experimentaba dificultades para comprender las necesidades de sus clientes e internamente no generaba los ahorros de costos que podría obtener con la instalación de su propio programa de base de datos y control financiero. Ellison actuó con rapidez para cambiar los sistemas de control de Oracle para que se basaran en internet.

Una de las principales ventajas que ofrece el software de control basado en internet es que permite la administración centralizada de las operaciones mundiales de una compañía. Los administradores corporativos pueden comparar y contrastar rápidamente y en tiempo real el desempeño de las diferentes divisiones dispersas por todo el mundo y detectar al momento los problemas y emprender una acción correctiva. Sin embargo, con gran sorpresa de su parte, Ellison descubrió que la información de recursos financieros y humanos de Oracle estaba almacenada en más de 70 sistemas de computadoras diferentes en todo el mundo. Se requería mucho tiempo y esfuerzo para localizar cosas tan básicas como el tamaño de la fuerza laboral de la compañía y las ventas de sus productos principales. Como resultado, emprender una acción correctiva era un proceso lento y se perdían muchas oportunidades.

Cuando se percató de la ironía que encerraba la situación, ordenó a sus administradores que cambiaran la forma en que la compañía controlaba, es decir, supervisaba y evaluaba sus actividades y que implantaran nuevos sistemas de control basados en internet con la mayor rapidez posible. Su meta era lograr que todos los sistemas con información de ventas, costos,

utilidades y recursos humanos de Oracle se consolidaran en dos lugares y se pusiera a disposición de los administradores de toda la compañía a sólo un clic de distancia. Además, instruyó a los administradores para que investigaran qué clases de actividades eran supervisadas y controladas por personas y, cuando fuera posible, sustituirlas con el control basado en internet. Por ejemplo, antes más de 300 personas eran responsables de supervisar y administrar tareas como planes de viaje y sistemas de informes de gastos mediante documentos impresos. Esas tareas se automatizaron en sistemas de programas, se pusieron en línea y se responsabilizó a los empleados de presentar sus propios informes. Después, esas 300 personas fueron transferidas a puestos de ventas y consultoría. Los ahorros fueron de más de 1 000 millones de dólares anuales.

Debido a que actualmente utilizan sistemas de control basados en internet, los administradores de Oracle también están más cerca de sus clientes. En 1999, la empresa entregó a todos sus vendedores el nuevo programa de administración de relaciones con los clientes y les pidió que ingresaran en él información detallada sobre compras, planes futuros, pedidos por la web y solicitudes de servicio de los clientes. Como resultado, los administradores de las oficinas centrales ahora pueden seguir fácilmente los pedidos de ventas y, si perciben problemas, se comunican de inmediato con los clientes para resolverlos. Esa rapidez mejora las relaciones con los clientes.

Tan sorprendido se quedó Ellison al ver el resultado de la implantación de sistemas de programación basados en internet, que ha reconsiderado radicalmente los sistemas de control de Oracle. Ahora cree que gracias a los avances de los sistemas modernos de información por computadora, los empleados de la empresa sólo deben hacer una de tres cosas: desarrollar sus productos, darles servicio o venderlos. Todas las demás actividades se deben automatizar mediante el desarrollo de nuevos sistemas de control de la información y el trabajo del administrador debe ser utilizar el control sólo para facilitar una de estas actividades de primera línea.^c

Algunas compañías aprovechan plenamente la capacidad de la TI para integrar sus actividades y responder mejor a las necesidades de los clientes. Esas empresas usan las capacidades de sus empleados con el mejor nivel de costos mediante una estructura organizacional virtual. La **organización virtual** se compone de personas que están vinculadas por computadoras, faxes, sistemas de diseño auxiliados por computadora y teleconferencias por video y que tal vez muy rara vez se ven cara a cara. Las personas van y vienen según son necesarios sus servicios, en una forma muy parecida a la de una estructura matricial.

Accenture, la compañía global de consultoría administrativa, está en proceso de convertirse en una de esas organizaciones virtuales. Los consultores se conectan por medio de computadoras portátiles con un **sistema de administración de conocimientos** de una organización, que es el sistema de información específico de la compañía que concentra los conocimientos de sus empleados y permite el contacto con otros empleados que tienen experiencia para resolver los problemas con los que tropiezan mientras desempeñan sus trabajos. Los consultores agrupan sus conocimientos en una inmensa base de datos a la que se puede tener acceso fácilmente a través de la computadora y de la red interna de la compañía. A menudo, los 40 000 consultores de la compañía suelen trabajar desde sus hogares y sólo muy rara vez visitan alguna de las sucursales de Accenture para reunirse con sus superiores y sus colegas. George Shahenn, el CEO, comenta que las oficinas centrales de la compañía están dondequiera que él esté en ese momento. (Pasa 80% de su tiempo viajando.)³³

● Outsourcing estratégico y estructura en red

La TI también ha afectado la capacidad de las compañías para aplicar un outsourcing estratégico que refuerce su modelo de negocios. Como se dijo en el capítulo 9, el empleo del outsourcing estratégico ha aumentado rápidamente, a medida que las organizaciones reconocen las muchas oportunidades que ofrece para promover la diferenciación, reducir los costos e incrementar la flexibilidad. Recuerde que el outsourcing ocurre mientras las compañías realizan contratos a corto y largo plazos, fundan empresas colectivas y establecen alianzas estratégicas para crear relaciones con otras compañías. La TI incrementa la eficiencia de esas relaciones. Por ejemplo, permite el movimiento más eficiente de materia prima y componentes entre la compañía y sus proveedores y distribuidores. También facilita transferir, compartir y apalancar competencias entre las compañías, lo que puede conducir a mejoras de diseño y de ingeniería que incrementen la diferenciación y reduzcan los costos.

Como consecuencia, se ha manifestado un creciente interés en las redes electrónicas de **negocio a negocio (B2B)**, por sus siglas en inglés) en las cuales la mayoría o todas las compañías que operan en una industria (por ejemplo, fabricantes de automóviles) utilizan la misma plataforma de programas de cómputo para vincularse unas con otras y establecer especificaciones y estándares de la industria. Después, esas compañías elaboran juntas una lista de la cantidad y las especificaciones de los insumos que requieren y solicitan ofertas de miles de proveedores potenciales dispersos por todo el mundo. Debido a que los proveedores también utilizan la misma plataforma de programas, es posible hacer ofertas, subastas y operaciones electrónicas entre compradores y vendedores en un ámbito global. La idea es que las operaciones estandarizadas de elevado volumen ayuden a reducir los costos y a mejorar la calidad en la industria. El papel que desempeña Li & Fung, administrador de la cadena de suministro global de las compañías del sur de Asia, es instructivo a este respecto, como lo muestra la Estrategia en acción 13.4.

Las redes electrónicas globales entre compañías reducen los costos asociados de encontrar y supervisar a proveedores que compiten entre sí y hacen que las alianzas estratégicas y las empresas en sociedad globales sean más atractivas que la integración global. Además, las compañías que utilizan redes electrónicas no sólo reducen los costos debido a que aumentan el grupo de proveedores potenciales, sino que también reducen el poder de negociación de éstos. De manera similar, además de utilizar la TI para vincularse hacia atrás con los proveedores, las compañías la pueden utilizar para vincularse hacia adelante en la cadena de valor para conectar sus operaciones con las de los clientes, lo que reduce sus costos e impide que los consumidores busquen otros proveedores.

Estrategia en acción

13.4

Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung

Un reto importante al que se enfrentan los administradores de las organizaciones globales es encontrar proveedores extranjeros que ofrezcan productos de precio más bajo y de calidad superior. Dichos proveedores están ubicados en miles de ciudades en muchos países de todo el mundo, de manera que es difícil encontrarlos. A menudo, las compañías globales recurren a los servicios de intermediarios o agentes extranjeros, ubicados cerca de los proveedores, para detectar al que mejor satisfaga sus requerimientos de insumos. Li & Fung, en la actualidad administrada por los hermanos Víctor y William Fung, es una de esas intermediarias que han ayudado a cientos de compañías globales a encontrar proveedores extranjeros adecuados, en especial en China continental.

En la década de 2000, la administración de las cadenas de suministro de las compañías globales se convirtió en una tarea todavía más compleja debido a que los proveedores extranjeros se habían especializado cada vez más en sólo una parte de la tarea de fabricar un producto, en su búsqueda de formas de reducir los costos. Por ejemplo, en el pasado, una compañía como Target podría haber negociado con un proveedor para que fabricara un millón de unidades de una camisa a cierto costo por unidad. Pero con la especialización, Target podría encontrar que puede reducir todavía más los costos de producir la camisa si divide las operaciones involucradas en su producción y hace que diferentes proveedores, a menudo en diferentes países,

desempeñen cada operación. Por ejemplo, para obtener el precio más bajo, Target podría negociar primero con un fabricante de hilo en Vietnam; luego enviaría el hilo a un proveedor chino para que fabrique la tela, y después a varias fábricas diferentes en Malasia y las Filipinas para que corten la tela y cosan las camisas. Otra compañía podría asumir la responsabilidad de empacar y enviar las camisas a cualquier parte del mundo donde se requieran. Debido a que una compañía como Target tiene en etapa de producción miles de prendas de vestir y como éstas cambian a lo largo del tiempo, son evidentes los problemas de administrar una cadena de suministro de este tipo para lograr los ahorros de costo totales debidos a una expansión global.

Ésta es la oportunidad que ha aprovechado Li & Fung. Cuando descubrió que muchas compañías globales no tenían el tiempo ni la experiencia para encontrar a esos proveedores especializados de precio bajo, se movilizaron rápidamente para proporcionar ese servicio. Li & Fung emplea a 3 600 agentes que viajan por 37 países para detectar nuevos proveedores e inspeccionar a los ya existentes con el fin de encontrar nuevas formas de ayudar a sus clientes, las compañías globales, a obtener productos de precio más bajo o de mejor calidad. Las compañías globales se sienten felices al subcontratar a Li & Fung para que administre su cadena de suministro porque logran significativos ahorros de costo. Y aun cuando deben pagar honorarios considerables por esos servicios, se evitan los costos de emplear a sus propios agentes. A medida que aumenta la complejidad de la administración de la cadena de suministro, surgirán más compañías como Li & Fung.^d

Para implantar de manera eficaz el outsourcing, los administradores estratégicos deben decidir cuáles arreglos organizacionales adoptar. Cada vez más, una **estructura de red** —el conjunto de alianzas estratégicas que una organización crea con sus proveedores, fabricantes y distribuidores para producir y vender un producto— se convierte en la herramienta preferida para implantar el outsourcing. Un ejemplo de la estructura de red es la serie de alianzas estratégicas que los fabricantes de automóviles japoneses como Toyota y Honda formaron con sus proveedores de insumos, como ejes para automóvil, cajas de velocidades y sistemas de aire acondicionado. Los miembros de la red trabajan juntos a largo plazo para encontrar nuevas formas de reducir los costos y elevar la calidad de sus productos. Además, el desarrollo de una estructura de red permite que las organizaciones eviten los elevados costos burocráticos de operar una estructura organizacional compleja. Por último, este tipo de estructura permite que las compañías formen alianzas estratégicas con proveedores de otros países, lo que da acceso a los administradores a fuentes de insumos extranjeros de costo bajo. Es instructiva la forma en que Nike utiliza una estructura de red global para producir y vender su calzado deportivo, casual y formal.

Nike, ubicada en Beaverton, Oregon, es la empresa fabricante de calzado deportivo más grande y más rentable del mundo. La clave de su éxito es la estructura de red que Philip

Knight, su fundador y CEO, creó para permitir que la compañía produjera y vendiera zapatos. Hoy, las compañías de más éxito aplican simultáneamente una estrategia de costo bajo y de diferenciación. Knight comprendió los beneficios de este enfoque desde el principio y creó una estructura organizacional que permitiera que su compañía alcanzara esa meta.

Por mucho, la función más importante de la matriz de Nike en Beaverton es la de diseño, que cuenta con un personal de talentosos creadores que fueron pioneros en innovaciones en el diseño de calzado deportivo como el colchón de aire y los Air Jordan que Nike introdujo con tanto éxito. Los diseñadores proponen nuevos productos mediante el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés) y toda la información de un nuevo producto, la cual incluye instrucciones para su fabricación, se almacena en forma electrónica. Cuando los diseñadores han realizado su trabajo, transmiten electrónicamente los anteproyectos a una red de proveedores y fabricantes de todo el sureste de Asia con quienes Nike ha formado alianzas estratégicas. Por ejemplo, las instrucciones para el diseño de una nueva suela se pueden enviar a un proveedor de Taiwán y las instrucciones para la cubierta de piel a proveedores de Malasia. Éstos producen las partes del calzado que después se envían para su ensamblaje final a un fabricante de China con quien Nike ha establecido una alianza. Desde este país, el calzado se envía a los distribuidores de todo el mundo. De los 99 millones de pares de zapatos que Nike fabrica cada año, 99% se fabrica en el sureste de Asia.

Nike obtiene tres ventajas importantes de esta estructura de red. La primera es que puede adelgazar su estructura de costos debido a que los salarios en esa región son una fracción de los que se pagan en Estados Unidos. La segunda es que Nike puede responder con mucha rapidez a los cambios en la moda de calzado deportivo. Mediante su sistema global de computadoras puede cambiar, literalmente de la noche a la mañana, las instrucciones que envía a cada uno de sus proveedores, de manera que, en el transcurso de pocas semanas, sus fabricantes en el extranjero producirán nuevas clases de calzado. Se reemplaza a cualquier socio de la alianza que no se desempeñe a la altura de los estándares de Nike, de manera que la empresa tiene un excelente control sobre su estructura de red. En realidad, la compañía trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores para aprovechar los nuevos descubrimientos tecnológicos que ayuden a reducir los costos e incrementar la calidad. La tercera es su capacidad para subcontratar toda su producción en el extranjero, lo cual le permite mantener su estructura estadounidense fluida y flexible. Nike utiliza una estructura funcional para organizar sus actividades y descentraliza el control del proceso de diseño delegándolo en equipos a los que se asigna el desarrollo de cada una de las nuevas clases de calzado deportivo por las cuales es famosa Nike.

En conclusión, las repercusiones de la TI en la implantación de una estrategia todavía siguen en evolución y seguirán así mientras los nuevos programas y equipos de cómputo reconstruyan el modelo de negocios de una compañía y sus estrategias. La TI está en proceso de cambiar la naturaleza de las actividades de la cadena de valor tanto dentro las organizaciones como entre ellas, lo cual afecta a los cuatro pilares básicos de la ventaja competitiva. Tanto para la compañía de múltiples negocios como para la de uno solo, la necesidad de estar alerta ante esos cambios para reforzar su posición en su negocio básico se ha convertido en un aspecto vital. Por ello, el éxito de compañías como Dell y Wal-Mart, comparado con el fracaso de otras como Gateway y Kmart, se puede atribuir en parte a su éxito en el desarrollo de capacidades de TI que generan ventajas competitivas sustentables.

Resumen

1. Las compañías utilizan el diseño organizacional para combinar estructura, sistemas de control y cultura en formas que les permitan implantar con éxito su modelo de múltiples negocios.
2. A medida que una compañía crece y se diversifica, adopta una estructura multidivisional. A pesar de que la operación de esta estructura es más costosa que una estructura funcional o de productos, economiza en los costos burocráticos.

cos asociados con la operación de una estructura funcional y permite que la compañía maneje en forma más eficaz sus actividades de la cadena de valor.

3. A medida que las compañías cambian sus estrategias corporativas a lo largo del tiempo, también deben modificar sus estructuras, debido a que diferentes estrategias se manejan en formas distintas. En particular, el cambio de diversificación no relacionada a integración vertical y después a diversificación relacionada incrementa los costos burocráticos asociados con la administración de un modelo de múltiples negocios. Cada una requiere una combinación diferente de estructura, control y cultura para economizar en dichos costos.
4. Cuando una compañía cambia de una estrategia de localización a una internacional, de estandarización global o transnacional, también necesita cambiar a una estructura más compleja que le permita coordinar las transferencias de recursos también cada vez más complicadas. Asimismo, necesita adoptar una integración y un sistema de control más sofisticados que faciliten compartir los recursos y apalancar las competencias en todo el mundo. Cuando las ganancias son considerables, las compañías suelen adoptar una estructura de matriz global para compartir los conoci-

mientos y la experiencia o para implantar sus sistemas de control y su cultura.

5. Para alentar el surgimiento y la consolidación de nuevas empresas internas, las compañías deben diseñar procesos que den a los administradores de la nueva empresa la autonomía que necesitan para desarrollar productos innovadores. Los administradores corporativos necesitan proporcionar la perspectiva que mantenga motivados y actualizados a los administradores de la nueva empresa.
6. La rentabilidad de las fusiones y adquisiciones depende de la estructura y de los sistemas de control que adopten las compañías para administrarlas y de la forma en la cual las integren en sus negocios existentes.
7. La TI tiene efectos cada vez más importantes en la forma en que las compañías de múltiples negocios implantan sus estrategias. No sólo ayuda a mejorar la eficiencia con la que opera la estructura multidivisional, sino que también permite un mejor control de las complejas actividades de la cadena de valor. También ha promovido el crecimiento del outsourcing y algunas compañías han desarrollado estructuras de red para coordinar sus actividades de la cadena de valor global.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuándo debe decidir una compañía cambiar de una estructura funcional a una multidivisional?
2. Si una compañía relacionada empieza a adquirir negocios no relacionados, ¿en qué formas debería cambiar su estructura o sus mecanismos de control para administrar la adquisición?
3. ¿Qué es lo que impulsa a una compañía a cambiar de una estrategia de estandarización global a una transnacional y qué nuevos problemas de implantación surgen cuando lo hace?
4. ¿Cómo diseñaría usted una estructura y un sistema de control para estimular la actitud emprendedora en una gran corporación?
5. ¿Cuáles son los problemas asociados con la implantación de una estrategia de diversificación relacionada por medio de adquisiciones?

Práctica de administración estratégica

EJERCICIO EN GRUPO PEQUEÑO

Decisión acerca de una estructura organizacional

El grupo debe dividirse en los mismos equipos que se formaron para realizar el Ejercicio en grupo del capítulo 12. Vuelvan a leer el escenario de ese ejercicio y recuerden el debate de su grupo acerca de la estructura organizacional apropiada para su compañía de refrescos. Puesto que su intención es competir con Coca-Cola por la participación de mercado, en su estrategia también deben considerar una dimensión global y determinar cuál es la mejor estructura, tanto global como interna. Analicen las ventajas y desventajas de los tipos de estructuras globales y decidan cuál es la más apropiada y la que mejor se adecua a su estructura local.

ARCHIVO DE ARTÍCULOS 13

Busque un ejemplo de una compañía que aplique un modelo de múltiples negocios y que haya cambiado su estructura y sus sistemas de control para administrar mejor su estrategia. ¿Cuáles fueron los problemas que provocó la forma en que tenía implantada su estrategia? ¿Qué cambios introdujo en su estructura y sus sistemas de control? ¿Qué efectos espera que tengan esos cambios sobre el desempeño?

PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Módulo 13

Tome la información que recopiló en el Proyecto de administración estratégica del capítulo 12 sobre la implantación de la

estrategia y vincúlela con el modelo de múltiples negocios. Debe recopilar la información para determinar si su compañía compite en varias industrias o países y también para ver qué papel desempeña la TI en la implantación de su modelo de negocios. Si su compañía opera en varios países o industrias:

1. ¿Utiliza una estructura multidivisional? ¿Por qué sí, o por qué no? ¿Qué problemas cruciales de implantación debe resolver su compañía para poner en práctica su estrategia en forma eficaz? Por ejemplo, ¿qué clase de mecanismos de integración emplea?
2. ¿Cuáles son las estrategias corporativas de su compañía? ¿Cómo afectan la forma en que utiliza su estructura, su control y su cultura organizacionales?
3. ¿Qué clase de estrategia internacional aplica su compañía? ¿Cómo controla sus actividades globales? ¿Qué clase de estructuras utiliza? Explique las razones de todo lo anterior.
4. ¿Puede sugerir formas de alterar la estructura o los sistemas de control de la compañía para reforzar su modelo de negocios? ¿Ese cambio aumentaría o reduciría los costos burocráticos?
5. ¿Su compañía tiene un modo de ingreso particular que haya utilizado para implantar su estrategia?
6. ¿En qué formas utiliza su compañía la TI para coordinar sus actividades de la cadena de valor?
7. Evalúe cuán correctamente su compañía ha implantado su modelo de múltiples negocios (o de un solo negocio).

EJERCICIO DE ÉTICA

Becky ha trabajado en Cool Clothing Inc. durante 12 años. Sus primeros años con la compañía, entonces pequeña, ha-

bían sido felices y tranquilos. No obstante, cuando la empresa creció, comenzaron a surgir rumores sobre prácticas poco éticas. Ahora, Becky comenzaba a sospechar que algunos de esos rumores eran ciertos.

Cool Clothing Inc. había seguido la tendencia de emplear trabajadores en el extranjero para ensamblar sus prendas y afirmaba que era una de las compañías que cumplía estándares estrictos en el trato que daba a sus empleados. Declaraba que ofrecía sueldos y horarios justos, y condiciones laborales razonables. Sin tomar en cuenta estas declaraciones, desde hacía tiempo se oían rumores de maltrato. Algunas de las fuentes de los rumores eran bastante confiables, de modo que Becky estaba preocupada. Había mencionado el asunto a su supervisor, quien no le había hecho caso. Luego pidió hablar con el jefe del supervisor y por último con el CEO de la compañía, pero rechazaron su solicitud sin explicaciones.

Becky sentía que ya no podía trabajar para una empresa que maltrataba sus trabajadores, pero si renunciaba, nada cambiaría y ella no tendría ingresos. Necesitaba idear un modo de permanecer en la compañía y al mismo tiempo defender los derechos de esos trabajadores.

1. Defina el dilema ético que se presenta en este caso.
2. ¿Qué haría usted si fuera Becky?
3. ¿Qué puede hacer Becky para verificar en definitiva los rumores?
4. ¿Quién puede ayudar a Becky a encontrar apoyo para los trabajadores maltratados?

CASO FINAL

GM busca la estructura global apropiada

En el pasado, GM, igual que otras importantes fabricantes de autos de Estados Unidos, descentralizó el control de sus operaciones en el extranjero y lo dejó en manos de los administradores que dirigían sus divisiones globales en países como Reino Unido, Alemania, Australia y Suecia. Cada una de las divisiones globales de GM era responsable del diseño de automóviles que se ajustaban a los gustos del cliente y cada una de ellas tenía sus propias funciones de diseño, componentes, fabricación y ventas. Hoy, GM debe reconsiderar la forma en

que opera su estructura global. Aunque en 2006 era la fábrica de automóviles más grande del mundo en términos del volumen de ventas, también era de las menos rentables. En la actualidad sólo tiene un margen de utilidades de alrededor de 1% sobre los automóviles que vende en Estados Unidos y pierde dinero en sus ventas en el extranjero. El problema al que se enfrenta es encontrar formas de hacer que su estructura global funcione con más eficiencia y eficacia para implantar su modelo de negocios global.

La razón principal de los bajos márgenes de utilidades de GM es su elevada estructura de costos, que tiene su origen en la forma autónoma y descentralizada en que ha permitido que funcionen sus divisiones globales. A lo largo del tiempo, este modo de operación provocó que sus divisiones adquiriesen una terrible independencia para proteger sus propios intereses, lo que generó una enorme duplicación de actividades funcionales. Por ejemplo, cuando GM, como una forma de compartir recursos, pidió a su división Saab que trabajara en el desarrollo de un automóvil pequeño basado en la plataforma del Vectra, desarrollado por su división alemana, los administradores de Saab procedieron a darle al automóvil un sistema eléctrico y una posición de motor totalmente nuevos, modificaciones que erosionaron todos los posibles ahorros de costos por compartir recursos.

Para reducir su estructura de costos global, GM decidió recentralizar toda la autoridad sobre decisiones importantes de diseño y producción en los administradores de alto nivel de su oficina central ubicada en Estados Unidos. Ahora sus ejecutivos indican a sus divisiones globales lo que deben hacer para mantener los costos bajos, por ejemplo, a cuáles proveedores globales de componentes deben comprar. Como indicador de la forma en que este nuevo enfoque puede reducir los costos, en el pasado las divisiones globales de GM compraban 270 clases diferentes de radios a proveedores en todo el mundo. Si la empresa logra su meta de limitar ese número a sólo 50 en 2006, reducirá de manera radical 40% del costo de sus compras globales de radios.

Otra meta de la política de GM de recentralizar el control de la toma de decisiones es coordinar mejor las actividades de sus grupos globales de ingeniería y diseño para apresurar el desarrollo de nuevos modelos de automóviles. Ahora la empresa ha comunicado a sus divisiones globales que deben colaborar y compartir su experiencia y sus conocimientos para diseñar automóviles que se puedan vender en cualquier parte del mundo. En la actualidad GM tarda casi cinco años en diseñar un nuevo modelo, contra sólo tres de

Toyota, tiene una considerable desventaja. Ahora un consejo global instalado en Detroit toma las decisiones importantes del desarrollo de los diversos modelos. Aunque esta actividad implica una inversión de 7 000 millones de dólares anuales en el diseño de nuevos automóviles, también evita que las divisiones globales traten de alcanzar sus propias metas. En realidad, después del fracaso del Saab, GM le quitó toda la autoridad a ese departamento de ingeniería y sus integrantes, que ahora trabajan según el plan maestro de la empresa. De manera similar, la división Daewoo, ubicada en Corea, decidió que no quería utilizar la plataforma existente del SUV de GM ni modificarla para el mercado coreano, sino que crearía una nueva desde cero. GM sofocó la resistencia y tomó las medidas necesarias para hacer que su división respetara las reglas. Aun cuando GM desea que los automóviles se ajusten a las necesidades de cada mercado, Rich Waggoner, su director ejecutivo, declara que quiere que “todas esas variaciones sean fáciles de aplicar”, lo que significa que no requieran costosos rediseños que añadan cientos de millones de dólares al presupuesto de diseño de automóviles nuevos.

A pesar de sus problemas de costos, GM, lo mismo que otras empresas estadounidenses, se ha puesto rápidamente a la par con la calidad de las empresas japonesas y ha cerrado notablemente la brecha. De manera que, en el aspecto de la diferenciación, debe facilitar la comunicación entre sus divisiones globales para aprovechar la enorme acumulación de talento que tiene en todo el mundo. Si puede utilizar su nueva estructura global más centralizada de grupo de producto, en el futuro podrá competir con compañías como Toyota y Honda.

Preguntas de análisis del caso

1. ¿Qué tipo de modelo de múltiples negocios global aplica GM?
2. ¿Cómo ha cambiado GM su estructura global para coordinar la producción y la venta de sus productos con más eficacia en todo el mundo?

Notas

Capítulo 1

1. Fuentes: D. Hunter, "How Dell Keeps from Stumbling", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2001, pp. 38-40; "Enter the Eco-System: From Supply Chain to Network", *Economist*, 11 de noviembre de 2000; "Dell's Direct Initiative", *Country Monitor*, 7 de junio de 2000, p. 5; D. G. Jacobs, "Anatomy of a Supply Chain", *Transportation and Distribution*, junio de 2003, pp. 60-61; S. Scherrek, "How Efficient Is That Company", *BusinessWeek*, 23 de diciembre de 2003, pp. 94-95; declaración 10K de Dell Computer Corporation, marzo de 2006; A. Serwer, "Dell's Midlife Crisis", *Fortune*, 28 de noviembre de 2005, pp. 147-151; L. Lee, "Dell: Facing up to Past Mistakes", *BusinessWeek*, 19 de junio de 2006, p. 35; K. Allison, "Can Dell Succeed in Getting Its Mojo Back?", *Financial Times*, 29 de junio de 2006, p. 19; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box", *Fortune*, 18 de septiembre de 2006, pp. 70-74.
2. Existen varios índices diferentes para medir la rentabilidad, tales como el rendimiento sobre el capital invertido, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre los valores propios. Si bien estas medidas están muy relacionadas entre sí, los expertos en finanzas afirman que el rendimiento sobre el capital invertido es la medida más exacta de la rentabilidad. Consulte Tom Copeland, Tim Koller y Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 1996).
3. Tratar de calcular la importancia relativa de los efectos de la industria y la estrategia de la empresa en su rentabilidad ha sido una de las áreas de investigación más importantes en la literatura sobre estrategia de la década anterior. Consulte Y. E. Spanos y S. Lioukas, "An Examination of the Causal Logic of Rent Generation", *Strategic Management* 22:10 (octubre de 2001): 907-934; y R. P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management* 12 (1991): 167-185. Consulte también A. J. Mauri y M. P. Michaels, "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management* 19 (1998): 211-219.
4. Esta perspectiva es conocida como la "teoría de la agencia". Consulte M. C. Jensen y W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305-360; y E. F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy* 88 (1980): 375-390.
5. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1971); H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965); C. W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978). Consulte también P. J. Brews y M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn", *Strategic Management* 20 (1999): 889-913; y R. W. Grant, "Planning in a Turbulent Environment", *Strategic Management* 24 (2003): 491-517.
6. www.kodak.com/US/en/corp/careers/why/valuesmission.jhtml.
7. www.ford.com/en/company/about/overview.htm.
8. Estas tres preguntas fueron planteadas primero por P. F. Drucker, *Management—Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), pp. 74-94.
9. Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980).
10. P. A. Kidwell y P. E. Ceruzzi, *Landmarks in Digital Computing* (Washington, D. C.: Smithsonian Institution, 1994).
11. J. C. Collins y J. I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1996): 65-77.
12. www.nucor.com/.
13. Consulte J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992). Para una obra similar, consulte Collins y Porras, "Building Your Company's Vision".
14. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).
15. Consulte J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
16. M. D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives* (St. Paul, Minn.: West, 1986).
17. E. A. Locke, G. P. Latham, y M. Erez, "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review* 13 (1988): 23-39.
18. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt y C. W. L. Hill, "Managerial Incentives and Investment in R&D in Large Multiproduct Firms", *Organization Science* 3 (1993): 325-341.
19. Robert H. Hayes y William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1980): 67-77.
20. Andrews, *Concept of Corporate Strategy*; Ansoff, *Corporate Strategy*; Hofer y Schendel, *Strategy Formulation*.
21. Consulte los detalles en R. A. Burgelman, "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science* 2 (1991): 239-262; H. Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science* 24 (1978): 934-948; S. L. Hart, "An Integrative Framework for Strategy Making Processes", *Academy of Management Review* 17 (1992): 327-351; G. Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review* 74 (julio-agosto de 1996): 69-83; y R. W. Grant, "Planning in a Turbulent Environment", *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491-517. Consulte también G. Gavetti, D. Levinthal y J. W. Rivkin, "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy", *Strategic Management Journal*, 26 (2005): 691-712.
22. Ésta es la premisa de quienes defienden que debe aplicarse la teoría de la complejidad y el caos a la administración estratégica. Consulte S. Brown y K. M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly* 29 (1997): 1-34; y R. Stacey y D. Parker, *Chaos, Management and Economics* (Londres: Institute for Economic Affairs, 1994). Consulte también H. Courtney, J. Kirkland y P. Viguier, "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review* 75 (noviembre-diciembre de 1997): 66-79.
23. Hart, "Integrative Framework"; Hamel, "Strategy as Revolution".
24. Consulte Burgelman, "Intraorganizational Ecology", y Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation".
25. R. A. Burgelman y A. S. Grove, "Strategic Dissonance", *California Management Review* (invierno de 1996): 8-28.
26. C. W. L. Hill y F. T. Rothaermel, "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation", *Academy of Management Review* 28 (2003): 257-274.
27. Esta historia fue narrada al autor por George Rathmann, quien en una época dirigió las actividades de investigación de 3M.
28. Richard T. Pascale, "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review* 26 (1984): 47-72.
29. Burgelman y Grove hacen mucho hincapié en esta opinión en "Strategic Dissonance".
30. C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research",

- Academy of Management Journal* 37 (1994): 1649-1665. Consulte también P. R. Rogers, A. Miller y W. Q. Judge, "Using Information Processing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy", *Strategic Management Journal* 20 (1999): 567-577.
31. P. J. Brews y M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn", *Strategic Management Journal* (1999) 20: 889-913.
 32. P. Cornelius, A. Van de Putte y M. Romani, "Three Decades of Scenario Planning at Shell", *California Management Review*, 48 (2005): 92-110.
 33. H. Courtney, J. Kirkland, y P. Viguier, "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1997, 75, 66-79.
 34. P. J. H. Schoemaker, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, 193-213.
 35. P. Schoemaker, P. J. H. van der Heijden y A. J. M. Cornelius, "Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch Shell", *Planning Review*, 1992, 20(3), pp. 41-47; I. Wylie, "There is no alternative to . . ." *Fast Company*, julio de 2002, pp. 106-111.
 36. "The Next Big Surprise: Scenario Planning", *The Economist*, 13 de octubre de 2001, p. 71.
 37. C. Kim y R. Mauborgne, "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy", *Strategic Management Journal* 19 (1998): 323-338; W. C. Kim y R. Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review* 75 (julio-agosto de 1997): 65-76.
 38. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Nueva York: Free Press, 1994).
 39. Consulte G. Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1989): 64.
 40. Consulte C. R. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 111-128; y K. M. Eisenhardt y M. Zbaracki, "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal* 13 (Edición especial, 1992): 17-37.
 41. H. Simon, *Administrative Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1957).
 42. La declaración original de este fenómeno fue hecha por A. Tversky y D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 (1974): 1124-1131. Consulte también D. Lovallo y D. Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", *Harvard Business Review* 81 (julio de 2003): 56-67; y J. S. Hammond, R. L. Keeny y H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making", *Harvard Business Review* 76 (septiembre-octubre de 1998): 25-34.
 43. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes", pp. 111-128.
 44. B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review* 6 (1981): 577-587.
 45. R. Roll, "The Hubris Hypotheses of Corporate Takeovers", *Journal of Business* 59 (1986): 197-216.
 46. Irvin L. Janis, *Victims of Groupthink*, 2a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982). Para una opinión alterna, consulte S. R. Fuller y R. J. Aldag, "Organizational Tonypandy: Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73 (1998): 163-184.
 47. Consulte R. O. Mason, "A Dialectic Approach to Strategic Planning", *Management Science* 13 (1969): 403-414; R. A. Cosier y J. C. Aplin, "A Critical View of Dialectic Inquiry in Strategic Planning", *Strategic Management Journal* 1 (1980): 343-356; e I. I. Mintzoff y R. O. Mason, "Structuring III—Structured Policy Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems", *Strategic Management Journal* 1 (1980): 331-342.
 48. Mason, "A Dialectic Approach", pp. 403-414.
 49. Lovallo y Kahneman, "Delusions of Success".
 50. Consulte un resumen de la investigación sobre liderazgo estratégico en D. C. Hambrick, "Putting Top Managers Back into the Picture", *Strategic Management Journal* 10 (edición especial, 1989): 5-15. Consulte también D. Goldman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): 92-105; H. Mintzberg, "Covert Leadership", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): 140-148; y R. S. Tedlow, "What Titans Can Teach Us", *Harvard Business Review* (diciembre de 2001): 70-79.
 51. N. M. Tichy y D. O. Ulrich, "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review* (otoño de 1984): 59-68; F. Westley y H. Mintzberg, "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 10 (edición especial, 1989): 17-32.
 52. Los comentarios son de Jim Donald en una presentación para los estudiantes de administración de empresas de la University of Washington.
 53. B. McConnell y J. Huba. *Creating Customer Evangelists* (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2003).
 54. E. Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1967): 91-99.
 55. J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
 56. D. Goldman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): 92-105.
 57. M. Maynard y N. Bunkley, "A Reversal of Fortune at Chrysler Too", *New York Times*, 20 de septiembre de 2006, p. C1; Gail Edmondson y K. Kerwin, "Stalled: Is the Daimler Chrysler Deal a Mistake?", *BusinessWeek*, 29 de septiembre de 2003, pp. 55-56; N. Boudette y S. Power, "Gearing Down: Chrysler Turnaround Falter as Unsold Gas Guzzlers Fill Lots", *Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2006, p. A1.
 58. Fuentes: C. Y. Baldwin, *Fundamental Enterprise Valuation: Return on Invested Capital*, Note 9-801-125 de la Harvard Business School, 3 de julio de 2004; T. Copeland et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 2000).

Capítulo 2

1. Fuentes: S. Theodore, "Brewers Take the Good with the Bad", *Beverage Industry* 97 (abril de 2006): 17-23. V. Tremblay, N. Iwasaki, y C. Tremblay, "The Dynamics of Industry Concentration for U. S. Micro and Macro Brewers", *Review of Industrial Organization* 26 (2005): 307-324; J. P. Nelson, "Beer Advertising and Marketing Update: Structure, Conduct and Social Costs", *Review of Industrial Organization* 26 (2005): 269-306; Beer Institute, *Brewers Almanac, 2006* (Washington D. C.: Beer Institute, 2006).
2. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).
3. J. E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956). Consulte un resumen de la literatura moderna sobre las barreras para entrar en R. J. Gilbert, "Mobility Barriers and the Value of Incumbency", en R. Schmalensee y R. D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1 (Amsterdam: North-Holland, 1989). Consulte también R. P. McAfee, H. M. Mialon y M. A. Williams, "What Is a Barrier to Entry?", *American Economic Review* 94 (mayo de 2004): 461-468.
4. Encuentra un análisis detallado de los costos del cambio y las barreras de entrada en C. Shapiro y H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
5. Casi toda esta información sobre barreras de entrada se encuentra en la literatura sobre economía de una organización industrial. En especial, consulte las obras siguientes: Bain, *Barriers to New Competition*; M. Mann, "Seller Concentration, Barriers to Entry and Rates of Return in 30 Industries", *Review of Economics and Statistics* 48 (1966): 296-307; W. S. Comanor y T. A. Wilson, "Advertising, Market Structure and Performance", *Review of Economics and Statistics* 49 (1967): 423-440; Gilbert, "Mobility Barriers", y K. Cool, L. H. Roller y B. Leleux, "The Relative Impact of Actual and Potential Rivalry on Firm

- Profitability in the Pharmaceutical Industry”, *Strategic Management* 20 (1999): 1-14.
6. Consulte un análisis de los acuerdos tácitos en T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).
 7. M. Busse, “Firm Financial Condition and Airline Price Wars”, *Rand Journal of Economics* 33 (2002): 298-318.
 8. Consulte una reseña en F. Karakaya, “Market Exit and Barriers to Exit: Theory and Practice”, *Psychology and Marketing* 17 (2000): 651-668.
 9. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).
 10. A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (Nueva York: Doubleday, 1996).
 11. En la teoría microeconómica común, el concepto empleado para evaluar la fuerza de los sustitutos y complementos es la elasticidad cruzada de la demanda.
 12. Consulte los detalles y referencias adicionales en Charles W. L. Hill, “Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technology Standards in Winner Take All Industries”, *Academy of Management Executive* 11 (1997): 7-25; y Shapiro y Varian, *Information Rules*.
 13. La creación de una teoría de grupo estratégico ha sido tema frecuente en la literatura sobre estrategia. Algunas contribuciones importantes son: R. E. Caves y Michael E. Porter, “From Entry Barriers to Mobility Barriers”, *Quarterly Journal of Economics* (mayo de 1977): 241-262; K. R. Harrigan, “An Application of Clustering for Strategic Group Analysis”, *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55-73; K. J. Hatten y D. E. Schendel, “Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71”, *Journal of Industrial Economics* 26 (1977): 97-113; Michael E. Porter, “The Structure Within Industries and Companies’ Performance”, *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214-227. Consulte también K. Cool y D. Schendel, “Performance Differences Among Strategic Group Members”, *Strategic Management* 9 (1988): 207-233; A. Nair y S. Kotha, “Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry”, *Strategic Management* 20 (2001): 221-235, y G. McNamara, D. L. Deephouse y R. A. Luce, “Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structure”, *Strategic Management* 24 (2003): 161-180.
 14. Consulte detalles de la estructura de un grupo estratégico en la industria farmacéutica en K. Cool e I. Dierickx, “Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability”, *Strategic Management* 14 (1993): 47-59.
 15. Charles W. Hofer afirmó que las consideraciones del ciclo de vida pueden ser la contingencia más importante al formular una estrategia empresarial. Consulte Hofer, “Towards a Contingency Theory of Business Strategy”, *Academy of Management* 18 (1975): 784-810. Existe evidencia empírica para apoyar esta opinión. Consulte C. R. Anderson y C. P. Zeithaml, “Stages of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance”, *Academy of Management* 27 (1984): 5-24; y D. C. Hambrick y D. Lei, “Towards an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy”, *Academy of Management* 28 (1985): 763-788. Consulte también G. Miles, C. C. Snow y M. P. Sharfman, “Industry Variety and Performance”, *Strategic Management* 14 (1993): 163-177; G. K. Deans, F. Kroeger y S. Zeisel, “The Consolidation Curve”, *Harvard Business Review* (diciembre de 2002): 2-3, vol. 80(6).
 16. Las características de las industrias que declinan son resumidas por K. R. Harrigan, “Strategy Formulation in Declining Industries”, *Academy of Management Review* 5 (1980): 599-604. Consulte también J. Anand y H. Singh, “Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries”, *Strategic Management* 18 (1997): 99-118.
 17. Esta perspectiva se asocia con la escuela de economía austriaca, que se remonta a Schumpeter. Consulte un resumen de esta escuela y sus implicaciones para la estrategia en R. Jacobson, “The Austrian School of Strategy”, *Academy of Management Review* 17 (1992): 782-807; y C. W. L. Hill y D. Deeds, “The Importance of Industry Structure for the Determination of Industry Profitability: A Neo-Austrian Approach”, *Journal of Management Studies* 33 (1996): 429-451.
 18. “A Tricky Business”, *Economist*, 30 de junio de 2001, pp. 55-56.
 19. D. F. Barnett y R. W. Crandall, *Up from the Ashes* (Washington, D. C.: Brookings Institution, 1986).
 20. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990).
 21. El término *equilibrio acentuado* se tomó de la biología evolutiva. Consulte una explicación detallada del concepto en M. L. Tushman, W. H. Newman y E. Romanelli, “Convergence y Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution”, *California Management Review* 29:1 (1985): 29-44; C. J. G. Gersick, “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm”, *Academy of Management Review* 16 (1991): 10-36, y R. Adner y D. A. Levinthal, “The Emergence of Emerging Technologies”, *California Management Review* 45 (otoño de 2002): 50-65.
 22. A. J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
 23. R. D’Avani, *Hypercompetition* (Nueva York: Free Press, 1994).
 24. G. McNamara, P. M. Vaaler y C. Devers, “Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition”, *Strategic Management* 24 (2003): 261-278.
 25. Hill y Deeds, “Importance of Industry Structure”.
 26. R. P. Rumelt, “How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management* 12 (1991): 167-185. Consulte también A. J. Mauri y M. P. Michaels, “Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination”, *Strategic Management* 19 (1998): 211-219.
 27. Consulte R. Schmalensee, “Inter-Industry Studies of Structure and Performance”, en Schmalensee y Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*. Resultados similares fueron obtenidos por A. N. McGahan y M. E. Porter, “How Much Does Industry Matter, Really?”, *Strategic Management* 18 (1997): 15-30.
 28. Por ejemplo, consulte K. Cool y D. Schendel, “Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1932-1992”, *Management Science* (septiembre de 1987): 1102-1124.
 29. Consulte M. Gort y J. Klepper, “Time Paths in the Diffusion of Product Innovations”, *Economic Journal* (septiembre de 1982): 630-653. Al analizar la historia de los 46 productos, Gort y Klepper encontraron que el tiempo antes que otras empresas entraran al mercado generado por pocas compañías con inventiva declinó de un promedio de 14.4 años para los productos introducidos antes de 1930 a 4.9 años para los introducidos después de 1949.
 30. La frase fue acuñada originalmente por J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (Londres: Macmillan, 1950), p. 68.
 31. M. E. Porter, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review* (marzo de 2001): 62-79.
 32. U.S. Dept. of Labor, Bureau of Labor Statistics.
 33. *Economist, The Economist Book of Vital World Statistics* (Nueva York: Random House, 1990).
 34. Consulte un análisis detallado de la importancia de la estructura de la ley como un factor que explica el cambio y el crecimiento económicos en D. C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).
 35. Fuentes: Staff Reporter, “Pharm Exec 50”, *Pharmaceutical Executive*, mayo de 2004, pp. 61-68; J. A. DiMasi, R. W. Hansen, y H. G. Grabowski, “The Price of Innovation: New Estimates of Drug Development Costs”, *Journal of Health Economics* 22 (marzo de 2003): 151-170; “Where the Money Is: The Drug Industry”, *Economist*, 26 de abril de 2003, pp. 64-65; Value Line Investment Survey, diferentes

ediciones; "Heartburn: Pharmaceuticals", *Economist*, 19 de agosto de 2006, p. 57; P. B. Ginsberg et al., "Tracking Health Care Costs", *Health Affairs*, 3 de octubre de 2006, www.healthaffairs.org (consultada el 10 de octubre de 2006).

Capítulo 3

1. M. Brelis, "Simple Strategy Makes Southwest a Model for Success", *Boston Globe*, 5 de noviembre de 2000, p. F1; M. Trotman, "At Southwest, New CEO Sits in the Hot Seat", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2004, p. B1; J. Helyar, "Southwest Finds Trouble in the Air", *Fortune*, 9 de agosto de 2004, p. 38; Southwest Airlines 10-K 2005; United Airlines 10-K 2005; Bureau of Transportation Statistics at <http://www.transtats.bts.gov/> (consultada el 11 de marzo de 2007).
2. M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989); S. Spear y H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1999): 96-108.
3. El material de esta sección se basa en la visión de la compañía de acuerdo con los recursos. Consulte resúmenes de esta perspectiva en J. B. Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991): 99-120; J. T. Mahoney y J. R. Pandian, "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management* 13 (1992): 63-380; R. Amit y P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management* 14 (1993): 33-46; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management* 14 (1993): 179-191; B. Wernerfelt, "A Resource Based View of the Company", *Strategic Management* 15 (1994): 171-180, y K. M. Eisenhardt y J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management* 21 (2000): 1105-1121.
4. J. B. Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991): 99-120.
5. Consulte un análisis de las capacidades organizacionales en R. R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1982).
6. W. Chan Kim y R. Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1997): 102-115.
7. El concepto de excedente del consumidor es importante en la economía. Consulte una exposición más detallada en D. Besanko, D. Dranove y M. Shanley, *Economics of Strategy* (Nueva York: Wiley, 1996).
8. Sin embargo, $P = U$ sólo en el caso especial cuando la compañía tiene un monopolio perfecto y puede cobrar a cada cliente un precio único que refleje la utilidad del producto para el cliente (v.g., donde es posible una discriminación de precios perfecta). De manera más general, excepto en el caso limitante de una discriminación de precios perfecta, incluso un monopolista verá que casi todos los clientes capturan una parte de la utilidad de un producto en forma de excedente del consumidor.
9. Este concepto es fundamental en la obra de Michael Porter. Consulte M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985). Consulte también P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (Nueva York: Free Press, 1991), cap. 4.
10. Harbour Consulting, "Productivity Gap Among North American Auto Makers Narrows in Harbour Report 2006", comunicado de prensa de Harbour Consulting, 1 de julio de 2006.
11. Porter, *Competitive Advantage*.
12. *Idem*.
13. Este enfoque data de la obra pionera de K. Lancaster, *Consumer Demand, a New Approach* (Nueva York: 1971).
14. D. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1987): 101-119; P. Kotler, *Marketing Management* (Ed. del milenio) (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000).
15. "Proton Bomb", *Economist* (8 de mayo de 2004): p. 77.
16. C. K. Prahalad y M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1999): 109-118.
17. Consulte D. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review* 26 (otoño de 1984): 25-44; P. B. Crosby, *Quality Is Free* (Nueva York: Mentor, 1980), y A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (Nueva York: Times Books, 1990).
18. M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989); S. Spear y H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1999): 96-108.
19. Kim y Mauborgne, "Value Innovation".
20. G. Stalk y T. M. Hout, *Competing Against Time* (Nueva York: Free Press, 1990).
21. *Idem*.
22. Tom Copeland, Tim Koller y Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 1996). Consulte también S. F. Jablonsky y N. P. Barsky, *The Manager's Guide to Financial Statement Analysis* (Nueva York: Wiley, 2001).
23. Copeland, Koller y Murrin, *Valuation*.
24. Esto se hace así: se representan las utilidades netas con π , el capital invertido con K y los ingresos con R , de modo que $ROIC = \pi/K$. Si se multiplica por los ingresos, R , esto produce $R \times (\pi/K) = (\pi \times R) / (K \times R)$, lo cual se reorganiza como $\pi/R \times R/K$. π/R es el rendimiento sobre las ventas y R/K es la rotación del capital.
25. Observe que la figura 3.9 es una simplificación e ignora otros elementos importantes que entran en el cálculo, como depreciación/ventas (lo cual determina el ROS) y otros activos/ventas (lo cual determina la rotación del capital).
26. Ésta es la naturaleza del proceso competitivo. Consulte más detalles en C. W. L. Hill y D. Deeds, "The Importance of Industry Structure for the Determination of Company Profitability: A Neo-Austrian Perspective", *Journal of Management Studies* 33 (1996): 429-451.
27. Igual que con los recursos y las capacidades, el concepto de las barreras a la imitación también se basa en la visión de la compañía de acuerdo con los recursos. Consulte los detalles en R. Reed y R. J. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review* 15 (1990): 88-102.
28. E. Mansfield, "How Economists View R&D", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1981): 98-106.
29. S. L. Berman, J. Down y C. W. L. Hill, "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal* (2002): 13-33, vol. 45.
30. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (Nueva York: Free Press, 1991).
31. W. M. Cohen y D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 128-152.
32. M. T. Hannah y J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review* 49 (1984): 149-164.
33. Consulte "IBM Corporation", caso #180-034 de la Harvard Business School.
34. Ghemawat, *Commitment*.
35. D. Miller, *The Icarus Paradox* (Nueva York: Harper Business, 1990).
36. P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).
37. D. Kearns, "Leadership Through Quality", *Academy of Management Executive* 4 (1990): 86-89.
38. La declaración clásica de esta postura fue hecha por A. A. Alchain, "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy* 84 (1950): 488-500.
39. Fuentes: declaración 10-K de Starbucks, varios años; C. McLean, "Starbucks Set to Invade Coffee-Loving Continent", *Seattle Times*,

4 de octubre de 2000, p. E1; J. Ordoñez, "Starbucks to Start Major Expansion in Overseas Market", *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2000, p. B10; S. Homes y D. Bennett, "Planet Starbucks", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002, pp 99-110; J. Batsell, "A Bean Counters Dream", *Seattle Times*, 28 de marzo de 2004, p. E1; "Boss Talk: It's a Grande Latte World", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2003, p. B1; C. Harris, "Starbucks Beats Estimates, Outlines Expansion Plans", *Seattle Post Intelligencer*, 5 de octubre de 2006, p. C1.

Capítulo 4

1. K. Hall, "No One Does Lean Like the Japanese", *BusinessWeek* (10 de julio de 2006): 40-41; I. Rowley y H. Tashiro, "Lessons from Matsushita's Playbook", *BusinessWeek* (21 de marzo de 2005): 32; K. Hall, "Matsushita's Transformer Steps Down", *BusinessWeek Online*, 30 de junio de 2006.
2. G. J. Miller, *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1992).
3. H. Luft, J. Bunker y A. Enthoven, "Should Operations Be Regionalized?", *New England Journal of Medicine* 301 (1979): 1364-1369.
4. S. Chambers y R. Johnston, "Experience Curves in Services", *International Journal of Operations and Production Management* 20 (2000): 842-860.
5. G. Hall y S. Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective", *Strategic Management Journal* 6 (1985): 197-212; M. Lieberman, "The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries", *RAND Journal of Economics* 15 (1984): 213-228; R. A. Thornton y P. Thompson, "Learning from Experience and Learning from Others", *American Economic Review* 91 (2001): 1350-1369.
6. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1972); Hall y Howell, "The Experience Curve", pp. 197-212; W. B. Hirschmann, "Profit from the Learning Curve", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1964): 125-139.
7. A. A. Alchian, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production", *Econometrica* 31 (1963): 679-693.
8. M. Borrus, L. A. Tyson y J. Zysman, "Creating Advantage: How Government Policies Create Trade in the Semi-Conductor Industry", en P. R. Krugman (ed.), *Strategic Trade Policy and the New International Economics* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986); S. Ghoshal y C. A. Bartlett, "Matsushita Electrical Industrial (MEI) in 1987", caso #388-144 de la Harvard Business School (1988).
9. W. Abernathy y K. Wayne, "Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review* 52 (septiembre-octubre de 1974): 59-69.
10. D. F. Barnett y R. W. Crandall, *Up from the Ashes: The Rise of the Steel Minimill in the United States* (Washington, D. C.: Brookings Institution, 1986).
11. Consulte P. Nemetz y L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation", *Academy of Management Review* 13 (1988): 627-638; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (Nueva York: Halstead Press, 1986); J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Rawson Associates, 1990), y R. Parthasarthy y S. P. Seith, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure", *Academy of Management Review* 17 (1992): 86-111.
12. B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); S. Kotha, "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 21-42; J. H. Gilmore y B. J. Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1997): 91-101.
13. P. Waurzyniak, "Ford's Flexible Push", *Manufacturing Engineering* (septiembre de 2003): 47-50.
14. F. F. Reichheld y W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Service", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1990): 105-111.
15. El ejemplo proviene de Reichheld y Sasser, *op. cit.*
16. *Idem.*
17. R. Narasimhan y J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing", *International Marketing Review* 7 (1990): 6-20.
18. H. F. Busch, "Integrated Materials Management", *IJDP & MM* 18 (1990): 28-39.
19. G. Stalk y T. M. Hout, *Competing Against Time* (Nueva York: Free Press, 1990).
20. Consulte Peter Bamberger e Ilan Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000); P. M. Wright y S. Snell, "Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management", *Academy of Management Review* 23 (octubre de 1998): 756-772.
21. A. Sorge y M. Warner, "Manpower Training, Manufacturing Organization, and Work Place Relations in Great Britain and West Germany", *British Journal of Industrial Relations* 18 (1980): 318-333; R. Jaikumar, "Postindustrial Manufacturing", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1986): 72-83.
22. J. Hoerr, "The Payoff from Teamwork", *BusinessWeek* (10 de julio de 1989): 56-62.
23. "The Trouble with Teams", *Economist* (14 de enero de 1995): 61.
24. T. C. Powell y A. Dent-Micallef, "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resource", *Strategic Management Journal* 18 (1997): 375-405; B. Gates, *Business @ the Speed of Thought* (Nueva York: Warner Books, 1999).
25. "Cisco@speed", *Economist* (26 de junio de 1999): 12; S. Tully, "How Cisco Mastered the Net", *Fortune* (17 de agosto de 1997): 207-210; C. Kano, "The Real King of the Internet", *Fortune* (7 de septiembre de 1998): 82-93.
26. B. Gates, *Business @ the Speed of Thought* (Nueva York: Warner Books, 1999); anónimo, "Enter the Eco-System: From Supply Chain to Network", *The Economist* (11 de noviembre de 2000); anónimo, "Dell's Direct Initiative", *Country Monitor* (7 de junio de 2000): 5; Michael Dell, *Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry* (Nueva York: Harper Business, 1999), cita de la p. 91; Reporte, "Survey: Shining Examples", *The Economist* (17 de junio de 2006): 4-5.
27. Consulte los artículos publicados en la edición especial de *Academy of Management Review on Total Quality Management* 19:3 (1994). El artículo siguiente aporta una buena visión de muchos de los problemas relacionados desde una perspectiva académica: J. W. Dean y D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality", *Academy of Management Review* 19 (1994): 392-418. Consulte también T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 15-37.
28. Consulte información general de antecedentes en "How to Build Quality", *Economist* (23 de septiembre de 1989): 91-92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (Nueva York: Penguin, 1990), y P. B. Crosby, *Quality Is Free* (Nueva York: Mentor, 1980).
29. W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review* 1 (invierno de 1981-1982): 12-22.
30. J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?", *Management Review* (abril de 1992): 42-46.
31. O. Port y G. Smith, "Quality", *BusinessWeek* (30 de noviembre de 1992): 66-75. Consulte también "The Straining of Quality", *Economist* (14 de enero de 1995): 55-56.
32. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?", pp. 42-46; "The Straining of Quality", pp. 55-56.
33. Gabor, *The Man Who Discovered Quality*.
34. W. E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986).

35. Deming, "Improvement of Quality and Productivity", pp. 12-22.
36. A. Ries y J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: Warner Books, 1982).
37. R. G. Cooper, *Product Leadership* (Reading, Mass.: Perseus Books, 1999).
38. E. Mansfield, "How Economists View R&D", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1981): 98-106.
39. *Idem*.
40. G. A. Stevens y J. Burley, "Piloting the Rocket of Radical Innovation", *Research Technology Management* 46 (2003): 16-26.
41. *Ibid.*; consulte también S. L. Brown y K. M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review* 20 (1995): 343-378; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (edición especial, verano de 1988): 41-58; D. J. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy* 15 (1987): 285-305, y G. J. Tellis y P. N. Golder, "First to Market, First to Fail?", *Sloan Management Review* (invierno de 1996): 65-75.
42. Stalk y Hout, *Competing Against Time*.
43. K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (Nueva York: Free Press, 1993); M. A. Schilling y C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process", *Academy of Management Executive* 12:3 (agosto de 1998): 67-81.
44. Clark y Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*.
45. P. Sellers, "Getting Customers to Love You", *Fortune* (13 de marzo de 1989): 38-42.
46. O. Port, "Moving Past the Assembly Line", *BusinessWeek* (edición especial, Reinventing America, 1992): 177-180.
47. G. P. Pisano y S. C. Wheelwright, "The New Logic of High Tech R&D", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1995): 93-105.
48. K. B. Clark y T. Fujimoto, "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1990): 107-118; Clark y Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*; Brown y Eisenhardt, "Product Development"; Stalk y Hout, *Competing Against Time*.
49. C. Christensen, "Quantum Corporation—Business and Product Teams", Harvard Business School Case #9-692-023.
50. E. Biyalogorsky, W. Boulding y R. Starlin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures", *Journal of Marketing*, 70(2) (2006): 1-15.
51. H. Petroski, *Success through Failure: The Paradox of Design* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006). Consulte también A. C. Edmondson, "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done", *Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (2004): 66-91.
52. P. Sellers, "Getting Customers to Love you", *Fortune*, 13 de marzo de 1989, pp. 38-45.
53. Sellers, "Getting Customers to Love You".
54. S. Caminiti, "A Mail Order Romance: Lands' End Courts Unseen Customers", *Fortune* (13 de marzo de 1989): 43-44.
55. Stalk y Hout, *Competing Against Time*.
56. Fuentes: A. Latour y C. Nuzum, "Verizon Profit Soars Fivefold on Wireless Growth", *Wall Street Journal* (28 de julio de 2004): A3; S. Woolley, "Do You Fear Me Now?", *Forbes* (10 de noviembre de 2003): 78-80; A. Z. Cuneo, "Call Verizon Victorious", *Advertising Age* (24 de marzo de 2004): 3-5; M. Allevan, "Wheels of Churn", *Wireless Week* (1 de septiembre de 2006), publicado en línea at www.wirelessweek.com.
2. Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 169.
3. R. Kotler, *Marketing Management*, 5a. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984); M. R. Darby y E. Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", *Journal of Law and Economics* 16 (1973): 67-86.
4. Abell, *Defining the Business*, p. 8.
5. Algunas bases teóricas para este enfoque se encuentran en G. R. Jones y J. Butler, "Costs, Revenues, and Business Level Strategy", *Academy of Management Review* 13 (1988): 202-213; y C. W. L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review* 13 (1988): 401-412.
6. Esta sección y el material sobre el modelo de negocios se obtuvieron principalmente en C. W. L. Hill y G. R. Jones, "The Dynamics of Business-Level Strategy" (documento sin publicar, 2002).
7. Muchos autores han analizado el liderazgo en costos y la diferenciación como enfoques competitivos básicos; por ejemplo, F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000). La dimensión básica liderazgo en costos/diferenciación ha recibido bastante apoyo empírico; consulte, por ejemplo, D. C. Hambrick, "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal* 26 (1983): 687-707.
8. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 37.
9. *Ibid.*, pp. 13-14.
10. www.walmart.com (2007) (consultada en enero de 2007).
11. D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal* 7 (1986): 217-231.
12. J. Guyon, "Can the Savoy Cut Costs and Be the Savoy?", *Wall Street Journal*, 25 de octubre de 1994, p. B1.
13. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), p. 46.
14. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper, 1954).
15. Charles W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978).
16. W. K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review* 58 (1980): 75-85; Hambrick, "High Profit Strategies", pp. 687-707.
17. J. Guyon, "Can the Savoy Cut Costs and Be the Savoy?", *Wall Street Journal* (25 de octubre de 1994): B1; www.savoy.com, 2007 (consultada en enero de 2007).
18. La creación de una teoría de grupo estratégico ha sido tema frecuente en la literatura sobre estrategia. Algunas contribuciones importantes son: R. E. Caves y Michael Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics* (mayo de 1977): 241-262; K. R. Harrigan, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55-73; K. J. Hatten y D. E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Company Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics* (1985), 26: 97-113, y Michael E. Porter, "The Structure Within Industries and Companies Performance", *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214-227.
19. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
20. www.samsung.com (consultada en 2007).
21. R. Foroohar y J. Lee, "Masters of the Digital Age", *Newsweek* (18 de octubre de 2004): E10-E13.

Capítulo 5

1. www.etrade.com, 2007; www.bankofamerica.com, 2006; www.etrade.com, 2006 (consultadas en 2007).

Capítulo 6

1. www.mattel.com, 2006.0 (consultada en 2007).
2. "Doll Wars", *Business Life* (mayo de 2005): 40-42.

3. www.mattel.com (consultada en 2006).
4. M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), pp. 191-200.
5. S. A. Shane, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal* 1 (1996): 216-234.
6. Se suele acusar a Microsoft de no ser innovadora, pero la verdad es que Gates y Allen escribieron el primer programa de software comercial para la primera computadora personal comercial existente. Microsoft fue la primera participante en su industria. Consulte P. Freiburger y M. Swaine, *Fire in the Valley* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
7. J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
8. Consulte Freiburger y Swaine, *Fire in the Valley*.
9. G. A. Moore, *Crossing the Chasm* (Nueva York: HarperCollins, 1991).
10. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*.
11. Everett Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1995).
12. Charles W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978).
13. *Idem*.
14. *Idem*.
15. *Idem*.
16. J. Brander y J. Eaton, "Product Line Rivalry", *American Economic Review* 74 (1985): 323-334.
17. *Idem*.
18. Porter, *Competitive Strategy*, pp. 76-86.
19. O. Heil y T. S. Robertson, "Towards a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda", *Strategic Management Journal* 12 (1991): 403-418.
20. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (Nueva York: Basic Books, 1984).
21. F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000), cap. 8.
22. El modelo es diferente del de Ansoff por este motivo.
23. H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (Londres: Penguin Books, 1984), pp. 97-100.
24. Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale y Ralph G. M. Sultan, "Market Share—A Key to Profitability", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1975): 97-103; Robert Jacobson y David A. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?", *Journal of Marketing* 49 (1985): 11-22.
25. Ansoff, *Corporate Strategy*, pp. 98-99.
26. La sección siguiente se basa en gran parte en Marvin B. Lieberman, "Strategies for Capacity Expansion", *Sloan Management Review* 8 (1987): 19-27; y Porter, *Competitive Strategy*, pp. 324-338.
27. Consulte una introducción básica a la teoría del juego en A. K. Dixit y B. J. Nalebuff, *Thinking Strategically* (Londres: W. W. Norton, 1991). Consulte también A. M. Brandenburger y B. J. Nalebuff, "The Right Game: Using Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1995): 59-71; y D. M. Kreps, *Game Theory and Economic Modeling* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
28. www.nike.com (consultada en 2006).
29. www.nike.com (consultada en 2004), comunicado de prensa; "The New Nike", yahoo.com (consultada el 12 de septiembre de 2004).
30. A. Wong, "Nike: Just Don't Do It", *Newsweek* (1 de noviembre de 2004): 84.
31. www.nike.com (consultada en 2006).
- de 2006): 40-48; B. S. Bulik, "Marketing War Looms for Dueling DVD Formats", *Advertising Age* (10 de abril de 2006): 20.
2. Datos del Bureau of Economic Analysis, *Survey of United States Current Business, 2006*. Disponibles en línea en <http://www.bea.gov/> (consultados el 18 de noviembre de 2006).
3. J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); C. Shapiro y H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
4. La disposición no es universal, aunque se emplea en muchas partes. Por ejemplo, los franceses usan una disposición diferente.
5. Consulte los detalles en Charles W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technology Standards in Winner Take All Industries", *Academy of Management Executive* 11 (1997): 7-25; Shapiro y Varian, *Information Rules*; B. Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996): 100-109; G. Gowrisankaran y J. Stavins, "Network Externalities and Technology Adoption: Lessons from Electronic Payments", *Rand Journal of Economics* 35 (2004): 260-277, y V. Shankar y B. L. Bayus, "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry", *Strategic Management Journal* 24 (2003): 375-394. R. Casadesus-Masanell y P. Ghemawat, "Dynamic Mixed Duopoly: A Model Motivated by Linux vs Windows", *Management Science*, 52 (2006): 1072-1085.
6. Consulte Shapiro y Varian, *Information Rules*; Hill, "Establishing a Standard", y M. A. Schilling, "Technological Lockout: An Integrative Model of the Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure", *Academy of Management Review* 23:2 (1998): 267-285.
7. Microsoft no informa la cuota de licencia por unidad que obtiene de los fabricantes de equipo original, aunque informes de los medios hablan de aproximadamente 50 dólares por copia.
8. P. M. Romer, "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives* 8:1 (1994): 3-22.
9. Datos de www.btechnews.com (consultados el 18 de noviembre de 2006).
10. Shapiro y Varian, *Information Rules*.
11. International Federation of the Phonographic Industry, *The Commercial Music Industry Global Piracy Report, 2005*, consultada en www.ifpi.org (18 de noviembre de 2006).
12. Business Software Alliance, "Third Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study", mayo de 2006, www.bsa.org (consultada en 2006).
13. *Idem*.
14. Charles W. L. Hill, "Digital Piracy: Causes, Consequences and Strategic Responses", *Asian Pacific Journal of Management*, para su publicación en 2007.
15. Gran parte de esta sección se basa en Charles W. L. Hill, Michael Heeley y Jane Sakson, "Strategies for Profiting from Innovation", en *Advances in Global High Technology Management* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1993) 3: 79-95.
16. M. Lieberman y D. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (edición especial, verano de 1988): 41-58.
17. W. Boulding y M. Christen, "Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order", *Marketing Science* 22 (2003): 371-386; C. Markides y P. Geroski, "Teaching Elephants to Dance and Other Silly Ideas", *Business Strategy Review* 13 (2003): 49-61.
18. J. Borzo, "Aging Gracefully", *Wall Street Journal* (15 de octubre de 2001): R22.
19. La importancia de los activos complementarios fue señalada primero por D. J. Teece. Consulte D. J. Teece, "Profiting from Technological Innovation", en D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge* (Nueva York: Harper & Row, 1986), pp. 26-54.
20. M. J. Chen y D. C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal* 38 (1995): 453-482.

Capítulo 7

1. *The Economist*, "Singin the Blues; Standard Wars" (5 de noviembre de 2005): 87; Andrew Park, "HD-DVD vs Blu-ray", *BusinessWeek* (30 de octubre de 2006): 110; B. Dipert, "Subpar Wars: High Resolution Disc Formats Fight Each Other, Consumers Push Back", *EDN* (2 de marzo

21. E. Mansfield, M. Schwartz y S. Wagner, "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study", *Economic Journal* 91 (1981): 907-918.
 22. E. Mansfield, "How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?", *Journal of Industrial Economics* 34 (1985): 217-223.
 23. Este argumento se ha expuesto en la literatura de la teoría del juego. Consulte R. Caves, H. Cookell y P. J. Killing, "The Imperfect Market for Technology Licenses", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 45 (1983): 249-267; N. T. Gallini, "Deterrence by Market Sharing: A Strategic Incentive for Licensing", *American Economic Review* 74 (1984): 931-941; y C. Shapiro, "Patent Licensing and R&D Rivalry", *American Economic Review* 75 (1985): 25-30.
 24. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); R. N. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (Nueva York: Summit Books, 1986).
 25. Foster, *Innovation*.
 26. Ray Kurzweil, *The Age of the Spiritual Machines* (Nueva York: Penguin Books, 1999).
 27. Consulte Christensen, *The Innovator's Dilemma*; y C. M. Christensen y M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review* (marzo-abril 2000): 66-77.
 28. Charles W. L. Hill y Frank T. Rothaermel, "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation", *Academy of Management Review* 28 (2003): 257-274; F. T. Rothaermel y Charles W. L. Hill, "Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance", *Organization Science* 16(1) (2005): 52-70.
 29. Fuentes: Gary Rivlin, "Wallflower at the Web Party", *New York Times*, sección de negocios (15 de octubre de 2006): 1, 9; V. Vara, "Friendster Patent on Linking Web Friends Could Hurt Rivals", *Wall Street Journal* (27 de julio de 2006): B1; V. Vara y R. Buckman, "Friendster Gets \$10 Million Infusion for Revival Bid", *Wall Street Journal* (21 de agosto de 2006): C4.
- ## Capítulo 8
1. Fuentes: M. Gunther, "MTV's Passage to India", *Fortune* (9 de agosto de 2004): 117-122; B. Pulley y A. Tanzer, "Sumner's Gemstone", *Forbes* (21 de febrero de 2000): 107-111; K. Hoffman, "Youth TV's Old Hand Prepares for the Digital Challenge", *Financial Times* (18 de febrero de 2000): 8; presentación por Sumner M. Redstone, director y CEO, Viacom Inc., ofrecida en la conferencia de telecomunicaciones Salomon Smith Barney 11th Annual Global Entertainment Media, Scottsdale, AZ, 8 de enero de 2001, conservada en www.viacom.com (consultada el 30 de noviembre de 2006), y declaración 10K de Viacom, 2005.
 2. K. Santana, "MTV Goes to Asia", foro de Global Policy, 12 de agosto de 2003, disponible en www.globalpolicy.org (consultada el 30 de noviembre de 2006).
 3. Organización Mundial de Comercio, *International Trade Trends and Statistics, 2005* (Ginebra: OMC, 2006), y comunicado de prensa de OMC, "World Trade for 2005: Prospects for 2006", 11 de abril de 2006, disponible en www.wto.org (consultada en 2006).
 4. Organización Mundial de Comercio, *International Trade Statistics, 2005* (Ginebra: OMC, 2005), y Naciones Unidas, *World Investment Report, 2005*.
 5. P. Dicken, *Global Shift* (Nueva York: Guilford Press, 1992).
 6. D. Pritchard, "Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?", *Aviation Week* (12 de abril de 2004): 74-75.
 7. T. Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* (mayo-junio 1983): 92-102.
 8. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990). Consulte también R. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Strategic Management Journal* 7 (1991): 535-548.
 9. Porter, *Competitive Advantage of Nations*.
 10. El ejemplo está disfrazado; proviene de entrevistas por Charles Hill.
 11. Consulte J. Birkinshaw y N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies", *Academy of Management Review* 23 (octubre de 1998): 773-795; A. K. Gupta y V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows Within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal* 21 (2000): 473-496; V. J. Govindarajan y A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, y P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations", *Strategic Management Journal* 23 (2002): 997-1018, y U. Andersson, M. Forsgren y U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks", *Strategic Management Journal* 23 (2002): 979-996.
 12. S. Leung, "Armchairs, TVs and Espresso: Is It McDonald's?", *Wall Street Journal* (30 de agosto de 2002): A1, A6.
 13. C. K. Prahalad e Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (Nueva York: Free Press, 1987). Consulte también J. Birkinshaw, A. Morrison y J. Hulland, "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 637-655.
 14. J. E. Garten, "Wal-Mart Gives Globalization a Bad Name", *Business-Week* (8 de marzo de 2004): 24.
 15. Prahalad y Doz, *Multinational Mission*. En realidad, Prahalad y Doz se refieren a la capacidad de respuesta local, y no a la personalización local.
 16. Levitt, "Globalization of Markets".
 17. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
 18. W. W. Lewis, *The Power of Productivity* (Chicago, University of Chicago Press, 2004).
 19. C. J. Chipello, "Local Presence Is Key to European Deals", *Wall Street Journal* (30 de junio de 1998): A15.
 20. Bartlett y Ghoshal, *Managing Across Borders*.
 21. *Idem*.
 22. T. Hout, M. E. Porter y E. Rudden, "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1982): 98-108.
 23. Consulte Charles W. L. Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
 24. Esto puede volverse a conceptualizar como la base de recursos del participante, en relación con los competidores locales. Consulte un análisis que se concentra en este problema en W. C. Bogenr, H. Thomas y J. McGee, "A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S. Pharmaceutical Market", *Strategic Management Journal* 17 (1996): 85-107; D. Collis, "A Resource Based Analysis of Global Competition", *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49-68, y S. Tallman, "Strategic Management Models and Resource Based Strategies Among MNEs in a Host Market", *Strategic Management Journal* 12 (1991): 69-82.
 25. Consulte un análisis de las ventajas del primer participante en M. Liberman y D. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (edición especial, verano de 1988): 41-58.
 26. J. M. Shaver, W. Mitchell y B. Yeung, "The Effect of Own Company and Other Company Experience on Foreign Direct Investment Survival in the U.S., 1987-92", *Strategic Management Journal* 18 (1997): 811-824.
 27. S. Zaheer y E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in the Financial Services Industry", *Strategic Management Journal* 18 (1997): 439-464.
 28. Shaver, Mitchell y Yeung, "The Effect of Own Company and Other Company Experience".
 29. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Nueva York: Free Press, 1991).
 30. Esta sección se obtuvo de numerosos estudios, entre ellos: C. W. L. Hill, P. Hwang y W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal* 11 (1990): 117-28; C. W. L. Hill y W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory

- of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model”, *Strategic Management Journal* 9 (edición especial sobre contenido estratégico, 1988): pp. 93-104; E. Anderson y H. Gatignon, “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies* 17 (1986): 1-26; F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1980); A. Madhok, “Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firm”, *Strategic Management Journal* 18 (1997): 39-61; K. D. Brouthers y L. B. Brouthers, “Acquisition or Greenfield Start-Up?”, *Strategic Management Journal* 21:1 (2000): 89-97; X. Martin y R. Salmon, “Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies* (julio de 2003): 356; y A. Verbeke, “The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory”, *Journal of International Business Studies* (noviembre de 2003): 498-515.
31. F. J. Contractor, “The Role of Licensing in International Strategy”, *Columbia Journal of World Business* (invierno de 1982): 73-83.
 32. O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (Nueva York: Free Press, 1985).
 33. Andrew E. Serwer, “McDonald’s Conquers the World”, *Fortune* (17 de octubre de 1994): 103-116.
 34. Consulte una excelente reseña de la literatura teórica básica de las empresas conjuntas en B. Kogut, “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal* 9 (1988): 319-332. Otros estudios recientes son: T. Chi, “Option to Acquire or Divest a Joint Venture”, *Strategic Management Journal* 21:6 (2000): 665-688; H. Merchant y D. Schendel, “How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?”, *Strategic Management Journal* 21:7 (2000): 723-737; H. K. Steensma y M. A. Lyles, “Explaining IJV Survival in a Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledge Based Perspectives”, *Strategic Management Journal* 21:8 (2000): 831-851; y J. F. Hennart y M. Zeng, “Cross Cultural Differences and Joint Venture Longevity”, *Journal of International Business Studies* (diciembre de 2002): 699-717.
 35. J. A. Robins, S. Tallman y K. Fladmoe-Lindquist, “Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures”, *Strategic Management Journal* (octubre de 2002): 881-902.
 36. C. W. L. Hill, “Strategies for Exploiting Technological Innovations”, *Organization Science* 3 (1992): 428-441.
 37. Consulte K. Ohmae, “The Global Logic of Strategic Alliances”, *Harvard Business Review* (marzo-abril 1989): 143-154; G. Hamel, Y. L. Doz y C. K. Prahalad, “Collaborate with Your Competitors and Win!”, *Harvard Business Review* (enero-febrero 1989): 133-139; W. Burgers, C. W. L. Hill y W. C. Kim, “Alliances in the Global Auto Industry”, *Strategic Management Journal* 14 (1993): 419-432; y P. Kale, H. Singh y H. Perlmutter, “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal* 21 (2000): 217-237.
 38. L. T. Chang, “China Eases Foreign Film Rules”, *Wall Street Journal* (15 de octubre de 2004): B2.
 39. B. L. Simonin, “Transfer of Marketing Knowhow in International Strategic Alliances”, *Journal of International Business Studies* (1999): 463-491; y J. W. Spencer, “Firms’ Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System”, *Strategic Management Journal* 24 (2003): 217-233.
 40. C. Souza, “Microsoft Teams with MIPS, Toshiba”, *EBN* (10 de febrero de 2003): 4.
 41. M. Frankel, “Now Sony Is Giving Palm a Hand”, *BusinessWeek* (29 de noviembre de 2000): 50.
 42. Kale, Singh, y Perlmutter, “Learning and Protection of Proprietary Assets”.
 43. R. B. Reich y E. D. Mankin, “Joint Ventures with Japan Give Away Our Future”, *Harvard Business Review* (marzo-abril 1986): 78-90.
 44. J. Bleeke y D. Ernst, “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1991): 127-135.
 45. E. Booker y C. Krol, “IBM Finds Strength in Alliances”, *B to B* (10 de febrero de 2003): 3, 27.
 46. W. Roehl y J. F. Truitt, “Stormy Open Marriages Are Better”, *Columbia Journal of World Business* (verano de 1987): 87-95.
 47. Consulte T. Khanna, R. Gulati, y N. Nohria, “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope”, *Strategic Management Journal* 19 (1998): 193-210; y P. Kale, H. Singh y H. Perlmutter, “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal* 21 (2000): 217-237.
 48. Kale, Singh y Perlmutter, “Learning and Protection of Proprietary Assets”.
 49. Hamel, Doz, y Prahalad, “Collaborate with Competitors”; Khanna, Gulati y Nohria, “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope”; y E. W. K. Tang, “Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia”, *Strategic Management Journal* 23 (2002): 835-854.
 50. Hamel, Doz, y Prahalad, “Collaborate with Competitors”.
 51. B. Wysocki, “Cross Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets”, *Wall Street Journal* (4 de marzo de 1990): A1.
 52. Fuentes: J. Neff, “P&G Outpacing Unilever in Five-Year Battle”, *Advertising Age* (3 de noviembre de 2003): 1-3; G. Strauss, “Firm Restructuring into Truly Global Company”, *USA Today* (10 de septiembre de 1999): B2; declaración 10K de Procter & Gamble, 2006; M. Kolbasuk McGee, “P&G Jump-Starts Corporate Change”, *Information Week* (1 de noviembre de 1999): 30-34; J. Birchall, “P&G’s Strong Sales Growth Beats Forecasts”, *Financial Times* (3 de agosto de 2006): 22.

Capítulo 9

1. www.sap.com (2006).
2. www.oracle.com (2006).
3. Naciones Unidas, *World Investment Report 2001* (Nueva York: Naciones Unidas, noviembre de 2001).
4. Y. J. Dreazen, G. Ip y N. Kulish, “Why the Sudden Rise in the Urge to Merge and Create Oligopolies?”, *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2002, p. A1.
5. Consulte evidencias sobre adquisiciones y desempeño en R. E. Caves, “Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency”, *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151-174; M. C. Jensen y R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence”, *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5-50; R. Roll, “Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth”, en J. C. Coffee, L. Lowenstein, y S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer y R. W. Vishny, “Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications”, *Strategic Management Journal* 12 (edición especial, invierno de 1991): 51-60; y T. H. Brush, “Predicted Changes in Operational Synergy and Post Acquisition Performance of Acquired Businesses”, *Strategic Management Journal* 17 (1996): 1-24.
6. “Few Takeovers Pay Off for Big Buyers”, *Investors Business Daily* (25 de mayo de 2001): 1.
7. K. R. Harrigan, “Formulating Vertical Integration Strategies”, *Academy of Management Review* 9 (1984): 638-652.
8. Ésta es la esencia del argumento de Chandler. Consulte Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962). El mismo argumento es planteado por Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations* (Nueva York: Harper & Row, 1978). Consulte también K. R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985); K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal* 28 (1985): 397-425; y F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago: Rand McNally, 1981).

9. Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. (Nueva York: The Free Press, 1985). Consulte una obra empírica reciente que emplea este sistema en L. Poppo y T. Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge Based, and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal* 19 (1998): 853-878.
10. Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*.
11. A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977).
12. Julia Pitta, "Score One for Vertical Integration", *Forbes* (18 de enero de 1993): 88-89.
13. Joseph White y Neal Templin, "Harsh Regimen: A Swollen GM Finds It Hard to Stick with Its Crash Diet", *Wall Street Journal* (9 de septiembre de 1992): A1.
14. Harrigan, *Strategic Flexibility*, pp. 67-87. Consulte también Allan Afuah, "Dynamic Boundaries of the Firm: Are Firms Better Off Being Vertically Integrated in the Face of a Technological Change?", *Academy of Management Journal* 44 (2001): 1121-1228.
15. Kevin Kelly, Zachary Schiller, y James Teece, "Cut Costs or Else", *BusinessWeek* (22 de marzo de 1993): 28-29.
16. X. Martin, W. Mitchell y A. Swaminathan, "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 589-619; C. W. L. Hill, "National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage", *Organization Science* 6 (1995): 119-131.
17. *Standard & Poor's Industry Survey, Autos—Auto Parts*, 24 de junio de 1993.
18. Consulte James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Rawson Associates, 1990); y James Richardson, "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry", *Strategic Management Journal* 14 (1993): 339-350.
19. R. Mudambi y S. Helper, "The Close but Adversarial Model of Supplier Relations in the U.S. Auto Industry", *Strategic Management Journal* 19 (1998): 775-792.
20. Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*. Consulte también J. H. Dyer, "Effective Inter-Firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal* 18 (1997): 535-556.
21. Richardson, "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry".
22. W. H. Davidow y M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (Nueva York: Harper & Row, 1992).
23. A. M. Porter, "Outsourcing Gains Popularity", *Purchasing* (11 de marzo de 1999): 22-24.
24. D. Garr, "Inside Outsourcing", *Fortune* 142:1 (2001): 85-92.
25. J. Krane, "American Express Hires IBM for \$4 billion", *Columbian* (26 de febrero de 2002): E2; www.ibm.com (2006).
26. www.ibm.com (2006).
27. Davidow y Malone, *The Virtual Corporation*.
28. Davidow y Malone, *The Virtual Corporation*; H. W. Chesbrough y D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996): 65-74; J. B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review* (verano de 1999): 9-21.
29. www.tyco.com (2006), comunicado de prensa.
30. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
31. *Idem*.
32. D. Leonard Barton y G. Pisano, "Monsanto's March into Biotechnology", caso #690-009 de Harvard Business School (1990). Consulte en la página web de Monsanto los detalles sobre sus productos con semillas manipuladas genéticamente: <http://www.monsanto.com>.
33. Esta perspectiva de la diversificación basada en los recursos se remonta al influyente y original libro de Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1959).
34. D. J. Teece, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1980): 223-247. Consulte una obra empírica reciente sobre este tema en C. H. St. John y J. S. Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination", *Strategic Management Journal* 20 (1999): 129-145.
35. Teece, "Economies of Scope". Consulte una obra empírica reciente sobre este tema en St. John y Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination".
36. Consulte un análisis detallado en C. W. L. Hill y R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm", *Academy of Management Review* 12 (1987): 331-341.
37. Consulte, por ejemplo, G. R. Jones y C. W. L. Hill, "A Transaction Cost Analysis of Strategy Structure Choice", *Strategic Management Journal* (1988): 159-172; y Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975), pp. 132-175.
38. R. Buder, *Engines of Tomorrow* (Nueva York: Simon & Schuster, 2000).
39. C. W. L. Hill, "The Role of Headquarters in the Multidivisional Firm", en R. Rumelt, D. J. Teece y D. Schendel (eds.), *Fundamental Issues in Strategy Research* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1994), pp. 297-321.
40. Consulte, por ejemplo, Jones y Hill, "A Transaction Cost Analysis"; Williamson, *Markets and Hierarchies*, y Hill, "The Role of Headquarters in the Multidivisional Firm".
41. La diferencia proviene de R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1974).
42. Consulte evidencias en C. W. L. Hill, "Conglomerate Performance over the Economic Cycle", *Journal of Industrial Economics* 32 (1983): 197-212; y D. T. C. Mueller, "The Effects of Conglomerate Mergers", *Journal of Banking and Finance* 1 (1977): 315-347.
43. Consulte reseñas de la evidencia en V. Ramanujam y P. Varadarajan, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal* 10 (1989): 523-551; G. Dess, J. F. Hennart, C. W. L. Hill, y A. Gupta, "Research Issues in Strategic Management", *Journal of Management* 21 (1995): 357-392, y David C. Hyland y J. David Diltz, "Why Companies Diversify: An Empirical Examination", *Financial Management* 31 (primavera de 2002): 51-81.
44. M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review* (mayo-junio 1987): 43-59.
45. Consulte reseñas de la evidencia en Ramanujam y Varadarajan, "Research on Corporate Diversification"; Dess, Hennart, Hill y Gupta, "Research Issues in Strategic Management", y Hyland y Diltz, "Why Companies Diversify".
46. C. R. Christensen et al., *Business Policy Text and Cases* (Homewood, Ill.: Irwin, 1987), p. 778.
47. Consulte Booz, Allen y Hamilton, "New Products Management for the 1980's" (publicado de manera privada, 1982); A. L. Page, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" (presentado en la 15a. Conferencia internacional de la PDMA, Boston, 16 de octubre de 1991), y E. Mansfield, "How Economists View R&D", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1981): 98-106.

Capítulo 10

1. J. R. Laing, "Tyco's Titan", *Barron's* (12 de abril de 1999): 27-32; M. Maramont, "How Is Tyco Accounting for Cash Flow?", *Wall Street Journal* (5 de marzo de 2002): C1; J. R. Laing, "Doubting Tyco", *Barron's* (28 de enero de 2002): 19-20.
2. "Tyco Shares Up on Report Mulling Breakup", www.yahoo.com (consultada el 9 de enero de 2006).

22. Consulte R. Biggadike, "The Risky Business of Diversification", *Harvard Business Review* (mayo-junio 1979): 103-111; R. A. Burgelman, "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 223-244, y Z. Block e I. C. MacMillan, *Corporate Venturing* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
23. Biggadike, "The Risky Business of Diversification"; Block y Macmillan, *Corporate Venturing*.
24. Buderí, *Engines of Tomorrow*.
25. I. C. MacMillan y R. George, "Corporate Venturing: Challenges for Senior Managers", *Journal of Business Strategy* 5 (1985): 34-43.
26. Consulte R. A. Burgelman, M. M. Maidique, y S. C. Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation* (Chicago: Irwin, 1996), pp. 493-507. Consulte también Buderí, *Engines of Tomorrow*.
27. Buderí, *Engines of Tomorrow*.
28. Buderí, *Engines of Tomorrow*.
29. Consulte evidencias sobre adquisiciones y desempeño en R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency", *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151-174; M. C. Jensen y R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence", *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5-50; R. Roll, "Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth", en J. C. Coffee, L. Lowenstein y S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer y R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications", *Strategic Management Journal* 12 (edición especial, invierno de 1991): 51-60; T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post Acquisition Performance of Acquired Businesses", *Strategic Management Journal* 17 (1996): 1-24, y T. Loughran y A. M. Vijh, "Do Long Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions?", *Journal of Finance* 5 (1997): 1765-1787.
30. Consulte evidencias sobre adquisiciones y desempeño en R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency", *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151-174; M. C. Jensen y R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence", *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5-50; R. Roll, "Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth", en J. C. Coffee, L. Lowenstein y S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer y R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications", *Strategic Management Journal* 12 (edición especial, invierno de 1991): 51-60; T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post Acquisition Performance of Acquired Businesses", *Strategic Management Journal* 17 (1996): 1-24, y T. Loughran y A. M. Vijh, "Do Long Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions?", *Journal of Finance* 5 (1997): 1765-1787.
31. D. J. Ravenscraft y F. M. Scherer, *Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency* (Washington, D. C.: Brookings Institution, 1987).
32. Consulte J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal* 9 (1988): 173-183.
33. Consulte A. A. Cannella y D. C. Hambrick, "Executive Departure and Acquisition Performance", *Strategic Management Journal* 14 (1993): 137-152.
34. R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business* 59 (1986): 197-216.
35. "Coca-Cola: A Sobering Lesson from Its Journey into Wine", *BusinessWeek* (3 de junio de 1985): 96-98.
36. P. Haspeslagh y D. Jemison, *Managing Acquisitions* (Nueva York: Free Press, 1991).
37. Consulte perspectivas sobre este problema en L. L. Fray, D. H. Gaylin, y J. W. Down, "Successful Acquisition Planning", *Journal of Business Strategy* 5 (1984): 46-55; C. W. L. Hill, "Profile of a Conglomerate Takeover: BTR y Thomas Tilling", *Journal of General Management* 10 (1984): 34-50; D. R. Willensky, "Making It Happen: How to Execute an Acquisition", *Business Horizons* (marzo-abril de 1985): 38-45; Haspeslagh y Jemison, *Managing Acquisitions*, y P. L. Anslinger y T. E. Copeland, "Growth Through Acquisition: A Fresh Look", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996): 126-135.
38. M. L. A. Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990-1995", *Strategic Management Journal* 23 (2002): 21-39; K. G. Ahuja, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal* 23 (2001): 197-220; H. G. Barkema y F. Vermeulen, "International Expansion Through Startup or Acquisition", *Academy of Management Journal* 41 (1998): 7-26.
39. Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience?"
40. Consulte una reseña de la evidencia y cierta evidencia empírica en sentido opuesto en D. E. Hatfield, J. P. Liebskind y T. C. Opler, "The Effects of Corporate Restructuring on Aggregate Industry Specialization", *Strategic Management Journal* 17 (1996): 55-72.
41. A. Lamont y C. Polk, "The Diversification Discount: Cash Flows Versus Returns", *Journal of Finance* 56 (octubre de 2001): 1693-1721; R. Raju, H. Servaes y L. Zingales, "The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment", *Journal of Finance* 55 (febrero de 2000): 35-80.
42. Por ejemplo, consulte Schleifer y Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s".

Capítulo 11

1. Fuentes: "Money Well Spent: Corporate Parties", *Economist* (1 de noviembre de 2003): 79; "Tyco Pair Sentencing Expected on September 19th", *Wall Street Journal* (2 de agosto de 2005): 1; "Off to Jail: Corporate Crime in America", *Economist* (25 de junio de 2005): 81; N. Var-chaver, "What's Ed Breen Thinking?", *Fortune* (20 de marzo de 2006): 135-139.
2. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).
3. C. W. L. Hill y T. M. Jones, "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies* 29 (1992): 131-154; J. G. March y H. A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
4. Hill y Jones, "Stakeholder-Agency Theory"; C. Eesley y M. J. Lenox, "Firm Responses to Secondary Stakeholder Action", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 13-24.
5. I. C. Macmillan y P. E. Jones, *Strategy Formulation: Power and Politics* (St. Paul, Minn.: West, 1986).
6. Tom Copeland, Tim Koller y Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 1996).
7. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
8. A. L. Velocci, D. A. Fulghum y R. Wall, "Damage Control", *Aviation Week* (1 de diciembre de 2003): 26-27.
9. M. C. Jensen y W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305-360; E. F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy* 88 (1980): 375-390.
10. Hill y Jones, "Stakeholder-Agency Theory".
11. Por ejemplo, consulte R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism* (Londres: Macmillan, 1964); y J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Boston: Houghton Mifflin, 1970).
12. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm".
13. A. Rappaport, "New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance", *Harvard Business Review* (marzo-abril 1999): 91-105.
14. R. Kirkland, "The Real CEO Pay Problem", *Fortune* (10 de julio de 2006): 78-82.
15. D. Henry y D. Stead, "Worker vs CEO: Room to Run", *BusinessWeek* (30 de octubre de 2006): 13.
16. Consulte estudios académicos que analizan los determinantes del sueldo de un CEO en M. C. Jensen y K. J. Murphy, "Performance Pay and

- Top Management Incentives”, *Journal of Political Economy* 98 (1990): 225-264; Charles W. L. Hill y Phillip Phan, “CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay”, *Academy of Management Journal* 34 (1991): 707-717; H. L. Tosi y L. R. Gómez-Mejía, “CEO Compensation Monitoring and Firm Performance”, *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1002-1016, y Joseph F. Porac, James B. Wade y Timothy G. Pollock, “Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation”, *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 112-144.
17. Andrew Ward, “Home Depot Investors Stage a Revolt”, *Financial Times* (26 de mayo de 2006): 20.
 18. R. Kirkland, “The Real CEO Pay Problem”, *Fortune* (10 de julio de 2006): 78-82.
 19. Consulte investigaciones sobre este problema en Peter J. Lane, A. A. Cannella y M. H. Lubatkin, “Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered”, *Strategic Management Journal* 19 (1998): 555-578.
 20. E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Londres: Macmillan, 1958).
 21. G. Edmondson y L. Cohn, “How Parmalat Went Sour”, *BusinessWeek* (12 de enero de 2004): 46-50; “Another Enron? Royal Dutch Shell”, *Economist* (13 de marzo de 2004): 71.
 22. O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (Nueva York: Free Press, 1985).
 23. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm”.
 24. S. Finkelstein y R. D’Aveni, “CEO Duality as a Double Edged Sword”, *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1079-1108; B. Ram Baliga y R. C. Moyer, “CEO Duality and Firm Performance”, *Strategic Management Journal* 17 (1996): 41-53; M. L. Mace, *Directors: Myth and Reality* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971); S. C. Vance, *Corporate Leadership: Boards of Directors and Strategy* (Nueva York: McGraw-Hill, 1983).
 25. W. G. Lewellen, C. Eoderer y A. Rosenfeld, “Merger Decisions and Executive Stock Ownership in Acquiring Firms”, *Journal of Accounting and Economics* 7 (1985): 209-231.
 26. C. W. L. Hill y S. A. Snell, “External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal* 9 (1988): 577-590.
 27. El fenómeno de las opciones de acciones con una fecha alterada fue descubierto mediante una investigación académica y luego intervino la SEC. Consulte Erik Lie, “On the Timing of CEO Stock Option Awards”, *Management Science* 51 (2005): 802-812.
 28. G. Colvin, “A Study in CEO Greed”, *Fortune* (12 de junio de 2006): 53-55.
 29. J. P. Walsh y R. D. Kosnik, “Corporate Raiders and Their Disciplinary Role in the Market for Corporate Control”, *Academy of Management Journal* 36 (1993): 671-700.
 30. R. S. Kaplan y D. P. Norton, “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992): 71-79; R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
 31. R. S. Kaplan y D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996): 75-85; Kaplan y Norton, *Strategy Maps*.
 32. R. S. Kaplan y D. P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1993): 134-147; Kaplan y Norton, *Strategy Maps*.
 33. Kaplan y Norton, “The Balanced Scorecard”, p. 72.
 34. Timet, “Boeing Settle Lawsuit”, *Metal Center News* 41 (junio de 2001): 38-39.
 35. Joseph Kahn, “Ruse in Toyland: Chinese Workers’ Hidden Woe”, *New York Times* (7 de diciembre de 2003): A1, A8.
 36. Consulte N. King, “Halliburton Tells the Pentagon Workers Took Iraq Deal Kickbacks”, *Wall Street Journal* (23 de enero de 2004): A1; “Whistleblowers Say Company Routinely Overcharged”, Reuters, 12 de febrero de 2004; R. Gold y J. R. Wilke; “Data Sought in Halliburton Inquiry”, *Wall Street Journal* (5 de febrero de 2004): A6.
 37. Saul W. Gellerman, “Why Good Managers Make Bad Ethical Choices”, *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, ed. Kenneth R. Andrews (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1989).
 38. *Idem*.
 39. Consulte Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, 7a. ed. (Nueva York: Pearson, Prentice Hall, 2001), 17-23.
 40. Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 1989).
 41. John Rawles, *A Theory of Justice*, ed. rev. (Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1999, edición original 1971).
 42. Se encuentra en el sitio Web de Unilever en <http://www.unilever.com/company/ourprinciples/> (consultada en 2006).
 43. Del sitio web de United Technologies en www.utc.com (consultada el 15 de diciembre de 2006).
 44. Fuentes: S. Holt, “Wal-Mart Workers Suit Wins Class Action Status”, *Seattle Times* (9 de octubre de 2004): E1, E4; C. Daniels, “Women vs Wal-Mart”, *Fortune* (21 de julio de 2003): 79-82; C. R. Gentry, “Off the Clock”, *Chain Store Age* (febrero de 2003): 33-36; M. Grimm, “Wal-Mart Uber Alles”, *American Demographic* (octubre de 2003): 38-42; “Wal-Mart Takes Steps to Address Diversity Criticism”, *Financial Wire* (25 de abril de 2006): 1; Andy Serwer, “Bruised in Bentonville”, *Fortune* (18 de abril de 2005): 84-88.

Capítulo 12

1. www.dell.com (2004).
2. G. McWilliams, “Dell Looks for Ways to Rekindle the Fire It Had as an Upstart”, *Wall Street Journal* (31 de agosto de 2000): A.1, A.8; “Dell Hopes to Lead Firm out of Desert”, *Houston Chronicle* (3 de septiembre de 2000): 4D.
3. www.dell.com (2006).
4. G. Rivlin, “He Naps. He Sings. And He Isn’t Michael Dell”, *New York Times* (11 de septiembre de 2005): 31.
5. L. Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 339-358.
6. G. R. Jones y J. M. George, “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, *Academy of Management Review* 3 (1998): 531-546.
7. *Idem*.
8. J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973).
9. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).
10. El análisis se basa en gran medida en Chandler, *Strategy and Structure* y B. R. Scott, *Stages of Corporate Development* (Cambridge, Mass.: Intercollegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971).
11. R. L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 3a. ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), p. 215.
12. J. Child, *Organization, A Guide for Managers and Administrators* (Nueva York: Harper & Row, 1977), pp. 52-70.
13. G. R. Jones y J. Butler, “Costs, Revenues, and Business Level Strategy”, *Academy of Management Review* 13 (1988): 202-213; G. R. Jones y C. W. L. Hill, “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice”, *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159-172.
14. G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 2005).
15. P. Blau, “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”, *American Sociological Review* 35 (1970): 684-695.
16. G. R. Jones, “Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures”, *Academy of Management Journal* 30 (1987): 197-218.
17. S. McCartney, “Airline Industry’s Top-Ranked Woman Keeps Southwest’s Small-Fry Spirit Alive”, *Wall Street Journal* (30 de noviembre de 1995): B1; www.southwest.com (2005).

18. P. R. Lawrence y J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967), pp. 50-55.
19. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, capítulo 1; J. R. Galbraith y R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure System and Process*, 2a. ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), cap. 7.
20. R. Simmons, "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49-62.
21. R. Simmons, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", *Strategic Management Journal* 15 (1994): 169-189.
22. W. G. Ouchi, "The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal* 21 (1978): 173-192; W. H. Newman, *Constructive Control* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975).
23. E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Managerial Tool", *California Management Review* (invierno de 1979): 50-58.
24. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975); W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 129-141.
25. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), pp. 5-9.
26. E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973); Galbraith y Kazanjian, *Strategy Implementation*, cap. 6.
27. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis".
28. General Electric, caso #9-385-315 de la Harvard Business School (1984).
29. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", p. 130.
30. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*.
31. J. Van Maanen y E. H. Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization", en B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979), pp. 1, 209-264.
32. G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal* 29 (1986): 262-279.
33. J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
34. T. J. Peters y R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
35. G. Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1989): 64.
36. Galbraith y Kazanjian, *Strategy Implementation*; Child, *Organization*; R. Duncan, "What Is the Right Organization Structure?", *Organizational Dynamics* (invierno de 1979): 59-80.
37. J. Pettet, "Wal-Mart Yesterday and Today", *Discount Merchandiser* (diciembre de 1995): 66-67; M. Reid, "Stores of Value", *Economist* (4 de marzo de 1995): ss5-ss7; M. Troy, "The Culture Remains the Constant", *Discount Store News* (8 de junio de 1998): 95-98; www.walmart.com (consultada en 2007).
38. W. G. Ouchi, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly* 22 (1977): 95-113.
39. R. Bunderi, "Intel Researchers Aim to Think Big While Staying Close to Development", *Research-Technology Management* (marzo-abril de 1998): 3-4.
40. K. M. Eisenhardt, "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science* 16 (1985): 134-148.
41. Williamson, *Markets and Hierarchies*.
42. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment*. (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).
43. K. Pope, "Dell Refocuses on Groundwork to Cope with Rocketing Sales", *Wall Street Journal* (18 de junio de 1987): 7-32.
44. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980); D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure", *Strategic Management Journal* 7 (1986): 233-249.
45. D. Miller y P. H. Freisen, *Organizations: A Quantum View* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984).
46. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965); Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment*.
47. R. E. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal* 7 (1986): 217-231.
48. Porter, *Competitive Strategy*; Miller, "Configurations of Strategy and Structure".
49. E. Deal y A. A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1985); "Corporate Culture", *BusinessWeek* (27 de octubre de 1980): 148-160.
50. S. M. Davis y R. R. Lawrence, *Matrix* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977); J. R. Galbraith, "Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms", *Business Horizons* 14 (1971): 29-40.
51. Duncan, "What Is the Right Organizational Structure?"; Davis y Lawrence, *Matrix*.
52. D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure", en R. E. Miles y C. C. Snow (eds.), *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).
53. G. D. Bruton, J. K. Keels, y C. L. Shook, "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions", *Academy of Management Executive* (mayo de 1996): 38-45.
54. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperCollins, 1993).
55. A. Reinhardt, "Can Nokia Capture Mobile Workers?", *BusinessWeek* (9 de febrero de 2004): 80; D. Pringle, "Nokia Unveils a Major Shake-Up", *Wall Street Journal* (29 de septiembre de 2003): B6.
56. www.nokia.com (2006).

Capítulo 13

1. B. Koenig, "Ford Reorganizes Executives Under New Chief Mulally", www.bloomberg.com (consultada el 14 de diciembre de 2006).
2. www.ford.com (2006).
3. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962); O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (Nueva York: Free Press, 1975); L. Wrigley, "Divisional Autonomy and Diversification" (Ph. D. Diss., Harvard Business School, 1970).
4. R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974); B. R. Scott, *Stages of Corporate Development* (Cambridge, Mass.: Intercollegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971); Williamson, *Markets and Hierarchies*.
5. A. P. Sloan, *My Years at General Motors* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1946); A. Taylor III, "Can GM Remodel Itself?", *Fortune* (13 de enero de 1992): 26-34; W. Hampton y J. Norman, "General Motors: What Went Wrong?", *BusinessWeek* (16 de marzo de 1987): 102-110; www.gm.com (2002). Las citas están en las pp. 46 y 50 en Sloan, *My Years at General Motors*.
6. El análisis se basa en cada una de las fuentes citadas en las notas finales 20-27 y en G. R. Jones y C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159-172.
7. H. O. Armour y D. J. Teece, "Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis", *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 106-122.
8. Sloan, *My Years at General Motors*.
9. Jones y Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159-172.
10. *Idem*.

11. R. A. D'Aveni y D. J. Ravenscraft, "Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *Academy of Management Journal* 5 (1994): 1167-1206.
12. P. R. Lawrence y J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973); Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985).
13. P. R. Nayyar, "Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firm", *Academy of Management Journal* 36 (1993): 28-57.
14. L. R. Gómez-Mejía, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Performance", *Strategic Management Journal* 13 (1992): 381-397.
15. J. Stopford y L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (Londres: Longman, 1972).
16. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1991).
17. R. A. Burgelman, "Managing the New Venture Division: Research Findings and the Implications for Strategic Management", *Strategic Management Journal* 6 (1985): 39-54.
18. G. Imperato, "3M Expert Tells How to Run Meetings That Really Work", *Fast Company* (23 de mayo de 1999): 18.
19. Burgelman, "Managing the New Venture Division".
20. R. A. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science* 29 (1983): 1349-1364.
21. G. R. Jones, "Towards a Positive Interpretation of Transaction Cost Theory: The Central Role of Entrepreneurship and Trust", en M. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management* (Londres: Blackwell, 2001), pp. 208-228.
22. M. Prendergast, "Is Coke Turning into a Mickey Mouse Outfit?", *Wall Street Journal* (5 de marzo de 2001): A. 22.
23. M. S. Salter y W. A. Weinhold, *Diversification Through Acquisition* (Nueva York: Free Press, 1979).
24. F. T. Paine y D. J. Power, "Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 99-110.
25. H. Singh y C. A. Montgomery, "Corporate Acquisitions and Economic Performance", manuscrito no publicado, 1984.
26. B. Worthen, "Nestlé's ERP Odyssey", *CIO* (15 de mayo de 2002): 1-5.
27. G. D. Bruton, B. M. Oviatt y M. A. White, "Performance of Acquisitions of Distressed Firms", *Academy of Management Journal* 4 (1994): 972-989.
28. T. Dewett y G. R. Jones, "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, y Assessment", *Journal of Management* 27 (2001): 313-346.
29. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).
30. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation*, (Nueva York: HarperCollins, 1993).
31. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
32. *Idem*.
33. "Andersen's Androids", *Economist* (4 de mayo de 1996): 72.

Fuentes de notas

Capítulo 1

- a) Fuentes: A. Van Duyn, "Time Inc revamp to include sale of 18 titles", *Financial Times*, 13 de septiembre de 2006, p. 24. M. Karnitsching, "Time Inc. Makes New Bid to be Big Web Player", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2006, p. B1. M. Flamm, "Time tries the web again", *Crain's New York Business*, 16 de enero de 2006, p. 3.
- b) S. Gray y E. Smith. "Coffee and Music Create a Potent Mix at Starbucks", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2005, p. A1.
- c) John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2002; Erick Schonfeld, "Schwab Puts It All Online", *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, pp. 94-99.
- d) Fuentes: D. Priest y D. Linzer, "Panel Condemns Iraq Prewar Intelligence", *Washington Post*, 10 de julio de 2004, p. A1; D. Jehl, "Senators Assail CIA Judgments of Iraq's Arms as Deeply Flawed", *New York Times*, 10 de julio de 2004, p. A1. M. Isikoff, "The Dots Never Existed", *Newsweek*, 19 de julio de 2004, pp. 36-40.

Capítulo 2

- a) Fuentes: A. Kaplan, "Cott Corporation", *Beverage World*, 15 de junio de 2004, p. 32; J. Popp, "2004 Soft Drink Report", *Beverage Industry*, marzo de 2004, pp. 13-18L. Sparks, "From Coca-Colonization to Copy Catting: The Cott Corporation and Retailers Brand Soft Drinks in the UK and US", *Agribusiness*, marzo de 1997, pp. 153-127, vol. 13, núm. 2; E. Cherney, "After Flat Sales, Cott Challenges Pepsi, Coca-Cola", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2003, pp. B1, B8. Anónimo, "Cott Corporation: Company Profile", *Just Drinks*, agosto de 2006, pp. 19-22.
- b) G. Morgenson, "Denial in Battle Creek", *Forbes*, 7 de octubre de 1996, p. 44; J. Muller, "Thinking out of the Cereal Box", *Business Week*, 15 de enero de 2001, p. 54; A. Merrill, "General Mills Increases Prices", *Star Tribune*, 5 de junio de 2001, p. 1D; S. Reyes, "Big G, Kellogg Attempt to Berry Each Other", *Brandweek*, 7 de octubre de 2002, p. 8.
- c) "How Big Can It Grow?—Wal-Mart", *Economist*, 17 de abril de 2004, pp. 74-76; H. Gilman, "The Most Underrated CEO Ever", *Fortune*, 5 de abril de 2004, pp. 242-247; K. Schaffner, "Psst! Want to Sell to Wal-Mart?", *Apparel Industry Magazine*, agosto de 1996, pp. 18-20.
- d) *Standard & Poor's Industry Surveys*, Computers: Hardware, "Global Demand for PCs Accelerates", 8 de diciembre de 2005; M. Dickerson, "Plain PCs Sitting Pretty", *Los Angeles Times*, 11 de diciembre de 2005, p. C1; IDC Press Release, "Long Term PC Outlook Improves", 14 de septiembre de 2006.

Capítulo 3

- a) Citado de S. Beatty. "Bass Talk: Plotting Plaid's Future", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2004, p. B1. También vea C. M. Moore y G. Birtwistle, "The Burberry Business Model", *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (2004), pp. 412-422. M. Dickson, "Bravo's Legacy in Transforming Burberry", *Financial Times*, 6 de octubre de 2005, p. 22.
- b) "Shining Examples", *The Economist: A Survey of Logistics*, 17 de junio de 2006, pp. 4-6; K. Capell et al., "Fashion Conquistador", *Business Week*, 4 de septiembre de 2006, pp. 38-39; K. Ferdows et al., "Rapid Fire Fulfillment", *Harvard Business Review* 82 (noviembre de 2004), pp. 101-107.
- c) Fuente: Data drawn from 2005 10K Reports for Hewlett-Packard and Dell Computer.

- d) Fuentes: D. Miller, *The Icarus Paradox* (Nueva York: HarperBusiness, 1990); P. D. Llosa, "We Must Know What We Are Doing", *Fortune*, 14 de noviembre de 1994, p. 68.
- e) Stephen Manes y Paul Andrews, *Gates* (Nueva York: Simon & Schuster, 1993).

Capítulo 4

- a) G. P. Pisano, R. M. J. Bohmer, A. C. Edmondson, "Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery", *Management Science*, 47 (2001), pp. 752-768.
- b) Fuentes: J. Schlosser, "Cashing in on the New World of Me", *Fortune* (13 de diciembre de 2004): 244-249; V. S. Borland, "Global Technology in the Twenty First Century", *Textile World* (enero de 2003): 42-56; www.Landsend.com (consultado el 11 de marzo de 2007).
- c) Gates, *op. cit.*
- d) Fuentes: C. H. Deutsch, "Six-Sigma Enlightenment", *New York Times* (7 de diciembre de 1998): 1; J. J. Barshay, "The Six-Sigma Story", *Star Tribune* (14 de junio de 1999): 1; D. D. Bak, "Rethinking Industrial Drives", *Electrical/Electronics Technology* (30 de noviembre de 1998): 58.
- e) Fuentes: I. R. Lazarus y K. Butler, "The Promise of Six-Sigma", *Managed Healthcare Executive* (octubre de 2001): 22-26; D. Scalise, "Six-Sigma, the Quest for Quality", *Hospitals and Health Networks* (diciembre de 2001): 41-44; S. F. Gale, "Building Frameworks for Six Sigma Success", *Workforce* (mayo de 2003): 64-69; J. Goedert, "Crunching Data: The Key to Six Sigma Success", *Health Data Management* (abril de 2004): 44-48; M. Hagland, "Six Sigma: It's Real, It's Data Driven, and It's Here", *Health Care Strategic Management*, 23 (diciembre de 2005): 1-6.
- f) V. Govindarajan y C. Trimble, "How Forgetting Leads to Innovation", *Chief Executive* (marzo de 2006): 46-50; J. McGregor, "How Failure Breeds Success", *Business Week* (10 de julio de 2006): 42-52.

Capítulo 5

- a) Fuentes: D. McGinn, "Is This Any Way to Run an Airline?", *Newsweek* (4 de octubre de 2004): E14-E19; E. Torbenson, "Budget Carriers Rule the European Skies", *Dallas Morning News* (22 de septiembre de 2004): D1; www.ryanair.com, 2006 (consultado en enero de 2007).
- b) Fuentes: www.llbean.com (consultado en 2004); D. McGinn, "Swimming Upstream", *Newsweek* (1 de octubre de 2004): E10-E12; www.llbean.com (consultado en 2006).
- c) Fuentes: www.zara.com (consultado en 2006); C. Vitzthum, "Just-in-Time-Fashion", *Wall Street Journal* (18 de mayo de 2001): B1, B4; www.zara.com (consultado en 2007).
- d) Fuente: www.toyota.com (consultado en 2006).
- e) Fuentes: "The Holiday Inns Trip: A Breeze for Decades, Bumpy Ride in the 1980s", *Wall Street Journal* (11 de febrero de 1987): 1; Holiday Inns, reporte anual (1985); U.S. Bureau of Labor Statistics, U.S. Industrial Output (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1986); Mark Gleason y Alan Salomon, "Fallon's Challenge: Make Holiday Inn More 'In'", *Advertising Age* (2 de septiembre de 1996): 14; Julie Miller, "Amenities Range from Snacks to Technology", *Hotel and Motel Management* (3 de julio de 1996): 38-40; www.sixcontinenthotels.com (consultado en 2005).

Capítulo 6

- a) www.clearchannel.com (consultado en 2006); A. W. Mathews, "From a Distance: A Giant Chain Is Perfecting the Art of Seeming Local", *Wall Street Journal* (25 de febrero de 2002): A1, A4.
- b) www.AOLTimeWarner.com (consultado en 2002, 2004); Kara Swisher, *aol.com* (Nueva York: Random House, 1998); www.aol.com (consultado en 2006).
- c) www.toysrus.com (consultado en 2004); M. Maremont y G. Bowens, "Brawls in Toyland", *Business Week* (12 de diciembre de 1992): 36-37; S. Eads, "The Toys 'R' Us Empire Strikes Back", *Business Week* (7 de junio de 1999): 55-59; www.toysrus.co (consultado en 2002); amazon.com (consultado en 2002).
- d) www.cocacola.com (consultado en 2006); www.pepsico.com (consultado en 2006).
- e) P. Haynes, "Western Electric Redux", *Forbes* (26 de enero de 1998): 46-47; www.westrexcorp.com (consultado en 2006).

Capítulo 7

- a) Fuentes: M. Snider, "Ray Dolby, Audio Inventor", *USA Today* (28 de diciembre de 2000): D3; D. Dritas, "Dealerscope Hall of Fame: Ray Dolby", *Dealerscope* (enero de 2002): 74-76; J. Pinkerton, "At Dolby Laboratories: A Clean Audio Pipe", *Dealerscope* (diciembre de 2000): 33-34; la historia de la compañía esta archivada en www.dolby.com (consultado el 18 de noviembre de 2006); L. Himmelstein, "Dolby Gets Ready to Make a Big Noise", *Business Week* (9 de febrero de 2004): 78; D. Pomerantz, "Seeing in Dolby", *Forbes* (30 de enero de 2006): 56.
- b) Fuente: Entrevista con Charles W. L. Hill.
- c) Fuentes: S. Yoon, "The Mod Squad", *East Asian Economic Review* (7 de noviembre de 2002): 34-36; R. Cunningham, "Controversy as Sony Loses Mod-Chip Verdict", *Managing Intellectual Property* (septiembre de 2002): 15-18; A. Pham, "Video Game Losses Nearly \$2 Billion", *Los Angeles Times* (18 de febrero de 2002): C8; Andy Holloway, "License to Plunder", *Canadian Business* (10 de noviembre de 2003): 95; R. Grover *et al.*, "Game Wars", *Business Week* (28 de febrero de 2005): 60-66.
- d) Fuente: Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Capítulo 8

- a) Fuentes: "Lessons from the Frozen North", *Economist* (8 de octubre de 1994): 76-77; "A Finnish Fable", *Economist* (14 de octubre de 2000); D. O'Shea and K. Fitchard, "The First 3 Billion Is Always the Hardest", *Wireless Review*, 22 (septiembre de 2005): 25-31; P. Taylor, "Big Names Dominate in Mobile Phones", *Financial Times* (29 de septiembre de 2006): 26; y el sitio web de Nokia: www.nokia.com (consultado en 2006).
- b) Fuentes: K. Capell, A. Sains, C. Lindblad y A. T. Palmer, "IKEA", *Business Week* (14 de noviembre de 2005): 96-101; K. Capell *et al.*, "What a Sweetheart of a Love Seat", *Business Week* (14 de noviembre de 2005): 101; P. M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics", *Chinese Business Review* (julio/agosto de 2004): 36-69; C. Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus", *Fortune* (3 de mayo de 2004): 44.
- c) Fuentes: Dell Corporation 2006 10K; Staff Reporter, "Dell Inc: Call Center in India to Expand to 2,500 Workers from 800", *Wall Street Journal* (6 de octubre de 2006): A6.
- d) Fuentes: "Fujitsu, Cisco Systems to Develop High-End Routers for Web Traffic", *Knight Ridder Tribune Business News* (6 de diciembre de 2004): 1; "Fujitsu and Cisco Introduce New High Performance Routers

for IP Next Generation Networks", *JCN Newswire*, 25 de mayo de 2006 (consultado el 30 de noviembre de 2006).

Capítulo 9

- a) Fuentes: www.hp.com (2006); www.dell.com (2006); P. Burrows y A. Park, "Compaq and HP: What's an Investor to Do?", *Business Week* (18 de marzo de 2002): 62-64; "Carly Walter", *Economist* (26 de enero de 2002); "Sheltering from the Storm", *Economist* (8 de septiembre de 2001): 21-22.
- b) Y. J. Dreazen, G. Ip y N. Kulish, "Why the Sudden Rise?"; L. Kowalczyk, "A Matter of Style", *Boston Globe* (22 de febrero de 2002): C1.
- c) Fuente: J-F. Hennart, "Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries", *Journal of Economic Behavior and Organization* 9 (1988): 281-299.
- d) Fuentes: www.chrysler.com (2004, 2006); J. H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996): 42-56.

Capítulo 10

- a) Fuentes: www.3M.com, (2005 y 2006); W. E. Coyne, "How 3M Innovates for Long-Term Growth", *Research Technology Management* (marzo-abril de 2001): 21-24; formato 10-K de 3M, 2004; *Ibid.*
- b) Fuentes: R. Arensman, "Intel's Second Try", *Electronic Business* (marzo de 2001): 62-70; Reporte Intel 10-K, 2001; www.amd.com (2006); www.intel.com (2006).
- c) Fuentes: M. Murray y J. Rebelled, "Mellon Bank Corp: One Big Unhappy Family", *Wall Street Journal* (28 de abril de 1995): B1, B4; K. Holland, "A Bank Eat Bank World—with Indigestion", *Business Week* (30 de octubre de 1995): 130; www.mellon.com (2006).

Capítulo 11

- a) Fuentes: S. Tully, "A House Divided", *Fortune* (18 de diciembre de 2000): 264-275; J. Chaffin, "Sotheby's Ex CEO Spared Jail Sentence", *Financial Times* (30 de abril de 2002): 10; T. Thorncroft, "A Courtroom Battle of the Vanities", *Financial Times* (3 de noviembre de 2001): 3.
- b) Fuentes: J. Guidera, "Probe of Computer Associates Centers on Firm's Revenues", *Wall Street Journal* (20 de mayo de 2002): A3, A15; Ronna Abramson, "Computer Associates Probe Focus on 1998, 1999 Revenue", *The Street.Com* (consultado el 20 de mayo de 2002); C. Forelle, M. Maremont y G. Fields, "U.S. Indicts Sanjay Kumar for Fraud, Lies", *Wall Street Journal* (23 de septiembre de 2004): A1; N. Varchaver, "Long Island Confidential", *Fortune* (27 de noviembre de 2006): 172-178.
- c) Fuentes: "Boycott Nike", CBS News *48 Hours*, 17 de octubre de 1996; D. Jones, "Critics Tie Sweatshop Sneakers to 'Air Jordan'", *USA Today* (6 de junio de 1996): 1B; "Global Exchange Special Report: Nike Just Don't Do It", disponible en <http://www.globalexchange.org/education/publications/newsltr6.97p2.html#nike> (consultado en 2003); S. Greenhouse, "Nike Shoeplant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers", *New York Times* (8 de noviembre de 1997); V. Dobnik, "Chinese Workers Abused Making Nikes, Reeboks", *Seattle Times* (21 de septiembre de 1997): A4.
- d) Fuente: Dell Computer, "Code of Conduct: Winning with Integrity", www.dell.com (consultado el 7 de septiembre de 2006).

Capítulo 12

- a) www.unionpacific.com (consultado en 2007).
- b) www.cypress.com, publicado (1998); www.cypress.com, publicado (2006).

- c) www.mcdonalds.com (2006).
- d) www.lexmark.com (2006).

Capítulo 13

- a) www.sap.com (2005 y 2006).
- b) A. Edgecliffe-Johnson, "Nestlé and Pillsbury Forge Ice Cream Alliance in U.S.", *Financial Times* (20 de agosto de 1999): 2; B. Worthen,

"Nestlé's ERP Odyssey", *CIO* (15 de mayo de 2002): 1-5; www.nestle.com (2006).

- c) M. Moeller, "Oracle: Practicing What It Preaches", *Business Week* (16 de agosto de 1999): 1-5; www.oracle.com (2006).
- d) "Business Link in the Global Chain", *Economist* (2 de junio de 2001): 62-63; www.li&fung.com (2006).

Introducción: Análisis del estudio de un caso y redacción del análisis del estudio de un caso

¿Qué es el análisis del estudio de un caso?

El análisis del estudio de un caso es una parte integral de un curso de administración estratégica. El propósito del estudio de un caso es proporcionar experiencia a los estudiantes acerca de los problemas de administración estratégica que enfrentan las organizaciones reales. El estudio de un caso relata lo que ocurrió a una empresa o industria durante varios años. Narra los eventos que tuvieron que enfrentar los administradores, como cambios en el ambiente competitivo, y traza la respuesta de los administradores, lo cual suele implicar modificar la estrategia de negocios o corporativa. Los casos en este libro cubren una amplia variedad de problemas que deben enfrentar los administradores. Algunos casos tratan de hallar la estrategia de negocios correcta para competir en condiciones cambiantes. Otros se refieren a empresas que crecieron mediante adquisiciones, con poco interés en la razón fundamental detrás de su crecimiento, y cómo el crecimiento mediante adquisiciones afectó su rentabilidad futura. Cada caso es diferente porque cada organización es distinta. No obstante, el hilo conductor en todos los casos es el uso de técnicas de administración estratégica para solucionar problemas de negocios.

Los casos resultan valiosos en un curso de administración estratégica por varias razones. Primero, los casos dan al estudiante experiencia con problemas organizacionales que es probable que no tengan oportunidad de conocer directamente. En un periodo relativamente breve, tendrá oportunidad de apreciar y analizar los problemas que enfrentan muchas empresas diferentes y comprender cómo los administradores trataron de enfrentarlos.

Segundo, los casos ilustran la teoría y el contenido de la administración estratégica. El significado y las implicaciones de esta información se vuelven más claros cuando se aplican al estudio de un caso. La teoría y los conceptos ayudan a revelar lo que ocurre en las compañías estudiadas y le permiten evaluar las soluciones que adoptaron empresas específicas para manejar sus problemas. En consecuencia, cuando usted analice casos, será como un detective quien, con un conjunto de herramientas conceptuales, indaga lo que ocurrió y qué o quién tiene la responsabilidad, y después pone en orden la evidencia que proporciona la solución. Los administradores principales disfrutaban la emoción de poner a prueba su capacidad para resolver problemas del mundo real. Es importante recordar que nadie conoce la respuesta correcta. Lo mejor que pueden hacer los administradores es suponer correctamente. De hecho, una y otra vez los administradores dicen que, al resolver problemas estratégicos, están satisfechos si tienen la razón la mitad de las veces. La administración estratégica es un juego con incertidumbres, y emplear casos para ver cómo se pone en práctica la teoría es una manera de mejorar sus habilidades de investigación y diagnóstico.

Tercero, los estudios de un caso le permiten participar en clase y adquirir experiencia para presentar sus ideas a los demás. A veces los instructores piden a un grupo de estudiantes que identifique lo que ocurre en un caso, y mediante la discusión en clase se revelan

los problemas y las soluciones a esos problemas. En tal situación, tendrá que organizar sus opiniones y conclusiones para poder presentarlas al grupo. Sus compañeros de clase pueden haber analizado los problemas de una manera distinta a la suya, y querrán defender sus opiniones antes de aceptar las conclusiones de usted, de modo que prepárese para debatir. Este modo de discusión es un ejemplo del método dialéctico para tomar decisiones. Así es como se toman las decisiones en el mundo real de los negocios.

Los instructores también pueden encargar a un estudiante, pero más comúnmente a un grupo, que analice el caso ante toda la clase. Es probable que el estudiante o el grupo sean responsables de una presentación del caso, de 30 a 40 minutos, para la clase. Esa presentación debe cubrir los asuntos planteados, los problemas que enfrenta la compañía, y una serie de recomendaciones para resolverlos. Después la discusión se abrirá a la clase y usted tendrá que defender sus ideas. Mediante tales discusiones y presentaciones aprenderá a comunicar sus ideas con eficacia a los demás. Recuerde que los administradores dedican mucho tiempo a este tipo de situaciones: presentar sus ideas y participar en discusiones con otros colegas con opiniones propias acerca de lo que ocurre. Por lo tanto, experimentará en el salón de clase el proceso real de la administración estratégica, y esto le servirá en su carrera futura.

Si trabaja en grupos para analizar los casos de estudio, también aprenderá sobre el proceso de colaborar en un equipo. Cuando las personas trabajan en grupos, suele ser difícil programar los tiempos y asignar responsabilidades para el caso de estudio. Siempre hay integrantes en el grupo que eluden sus responsabilidades y otros que están tan seguros de sus ideas que intentan dominar el análisis del grupo. No obstante, gran parte de la administración estratégica ocurre en grupos, y es mejor que aprenda a resolver estos problemas ahora.

Análisis del estudio de un caso

El propósito del estudio de un caso es permitirle aplicar los conceptos de administración estratégica cuando analiza los problemas que enfrenta una compañía específica. Por lo tanto, para analizar el estudio de un caso debe examinar con atención los problemas que enfrenta la compañía. A menudo necesitará leer el caso varias veces: una para captar la imagen general de lo que ocurre y después varias veces más para descubrir y asimilar los problemas específicos.

En general, el análisis detallado del estudio de un caso debe incluir ocho áreas:

1. La historia, desarrollo y crecimiento de la compañía al paso del tiempo.
2. La identificación de las fortalezas y debilidades internas de la compañía.
3. La naturaleza del ambiente externo que rodea a la compañía.
4. Un análisis SWOT.
5. El tipo de estrategia corporativa que aplica la compañía.
6. La naturaleza de la estrategia de negocios de la compañía.
7. La estructura y los sistemas de control de la compañía y cómo coinciden con su estrategia.
8. Recomendaciones.

Para analizar un caso, necesita aplicar los conceptos que aprendió en este curso en cada una de estas áreas. Para ayudarlo más, a continuación se presenta un resumen de los pasos que puede aplicar para analizar el material del caso en cada uno de los ocho puntos señalados:

1. *Analice la historia, el desarrollo y el crecimiento de la compañía.* Un modo conveniente de investigar cómo afectan el presente la estrategia y la estructura anteriores

de la compañía es graficar los incidentes fundamentales en su historia; es decir, los eventos más singulares o indispensables para que se convirtiera en la compañía actual. Algunos de los eventos tienen que ver con su fundación, sus productos iniciales, cómo toma decisiones de mercado sobre productos nuevos, y cómo desarrolló y eligió las competencias funcionales que aplica. Otros hitos importantes que debe considerar son su ingreso en negocios nuevos y los cambios en su línea de negocios principal.

2. *Identifique las fortalezas y debilidades internas de la compañía.* Una vez concluido el perfil histórico, puede comenzar el análisis SWOT. Emplee todos los incidentes que ha graficado para desarrollar un relato de las fortalezas y debilidades de la compañía conforme surgieron en su historia. Examine cada una de las funciones de creación de valor de la empresa, e identifique las funciones en las cuales la compañía es fuerte y débil en este momento. Algunas empresas son débiles en marketing; otras son fuertes en investigación y desarrollo. Liste estas fortalezas y debilidades. La lista de comprobación SWOT (tabla 1) ofrece ejemplos de lo que pueden incluir estas listas.
3. *Analice el ambiente externo.* Para identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente, aplique todos los conceptos a la industria y los macroambientes para deducir el ambiente que enfrenta la compañía. A nivel de la industria, son de particular importancia el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la etapa en el modelo del ciclo de vida. Cuáles factores destacan en el macroambiente depende de la compañía específica que se analiza. Aplique cada factor por turno (por ejemplo, factores demográficos) con el fin de ver si es relevante para la compañía en cuestión.

Una vez concluido este análisis, habrá generado un análisis del ambiente de la compañía y una lista de oportunidades y amenazas. La tabla de la lista de comprobación SWOT incluye también algunas oportunidades y amenazas del ambiente comunes que puede buscar, pero la lista que usted genere será específica para su empresa.

4. *Evalúe el análisis SWOT.* Una vez identificadas las oportunidades y amenazas externas de la compañía, al igual que sus fortalezas y debilidades internas, analice lo que representan sus hallazgos. Necesita equilibrar las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas. ¿La compañía está en una posición competitiva general fuerte? ¿Puede seguir aplicando de manera rentable su estrategia de negocios o corporativa actual? ¿Qué puede hacer la compañía para convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades? ¿Puede desarrollar nuevas estrategias funcionales, de negocios o corporativas para lograr este cambio? *Nunca obtenga el análisis SWOT para luego hacerlo a un lado.* Como ofrece un resumen concreto de la posición de la compañía, un buen análisis SWOT es fundamental para todos los análisis siguientes.
5. *Analice la estrategia corporativa.* Para analizar la estrategia corporativa, primero necesita definir la misión y las metas de la compañía. En ocasiones la misión y las metas se declaran de manera explícita en el caso; en otras ocasiones, tendrá que deducirlas a partir de la información disponible. La información que necesita reunir para determinar la estrategia corporativa de la empresa incluye factores como sus líneas de negocios y la naturaleza de sus subsidiarias y sus adquisiciones. Es importante analizar la relación entre los negocios de la compañía. ¿Venden o intercambian recursos? ¿Se van a conseguir ganancias a partir de la sinergia? O bien, ¿la compañía sólo aplica una cartera de inversiones? Este análisis debe permitirle definir la estrategia corporativa que aplica la empresa (por ejemplo, una diversificación relacionada o no relacionada, o una combinación de ambas) y concluir si la compañía opera en sólo un negocio principal. Después, mediante su análisis

TABLA 1

Lista de comprobación SWOT

Fortalezas internas potenciales

- ¿Otras líneas de productos?
- ¿Cobertura del mercado amplia?
- ¿Competencia en manufactura?
- ¿Buenas habilidades de mercadotecnia?
- ¿Buenos sistemas de admisión de materiales?
- ¿Habilidades y liderazgo en investigación y desarrollo (R&D)?
- ¿Competencias en sistemas de información?
- ¿Competencias en recursos humanos?
- ¿Reputación de nombre de marca?
- ¿Habilidades de administración de cartera?
- ¿Ventaja de costos de diferenciación?
- ¿Aptitud en la administración de empresas nuevas?
- ¿Estilo de administración adecuado?
- ¿Estructura organizacional adecuada?
- ¿Sistemas de control adecuados?
- ¿Capacidad para administrar el cambio estratégico?
- ¿Estrategia corporativa bien desarrollada?
- ¿Buena administración financiera?
- ¿Otras?

Oportunidades ambientales potenciales

- ¿Ampliación de negocio(s) principal(es)?
- ¿Aprovechamiento de segmentos del mercado nuevos?
- ¿Ampliación de la variedad de productos?
- ¿Ventaja de extensión de costos o diferenciación?
- ¿Diversificación a negocios de crecimiento nuevos?
- ¿Expansión a mercados extranjeros?
- ¿Aplicación de habilidades de R&D en otras áreas?
- ¿Ingreso a negocios nuevos relacionados?
- ¿Integración vertical hacia delante?
- ¿Integración vertical hacia atrás?
- ¿Ampliación de la cartera corporativa?
- ¿Superación de barreras para el ingreso?
- ¿Reducción de la rivalidad entre competidores?
- ¿Adquisiciones nuevas rentables?
- ¿Aplicación del capital del nombre de marca en áreas nuevas?
- ¿Búsqueda de crecimiento rápido del mercado?
- ¿Otras?

Debilidades internas potenciales

- ¿Líneas de productos estrechas y obsoletas?
- ¿Aumento de los costos de manufactura?
- ¿Disminución en las innovaciones de R&D?
- ¿Plan de mercadotecnia deficiente?
- ¿Sistemas de administración de materiales deficientes?
- ¿Pérdida de buena voluntad de los clientes?
- ¿Recursos humanos inadecuados?
- ¿Sistemas de información inadecuados?
- ¿Pérdida de capital de nombre de marca?
- ¿Crecimiento sin dirección?
- ¿Administración de cartera deficiente?
- ¿Pérdida de dirección corporativa?
- ¿Luchas internas entre divisiones?
- ¿Pérdida del control corporativo?
- ¿Estructura organizacional y sistemas de control inadecuados?
- ¿Conflictos y políticas numerosos?
- ¿Administración financiera deficiente?
- ¿Otras?

Amenazas ambientales potenciales

- ¿Ataques a negocio(s) principal(es)?
- ¿Aumento en la competencia local?
- ¿Aumento en la competencia extranjera?
- ¿Cambio en los gustos de los consumidores?
- ¿Disminución de las barreras para el ingreso?
- ¿Aparición de productos nuevos o sustitutos?
- ¿Aumento de la rivalidad en la industria?
- ¿Nuevas formas de competencia en la industria?
- ¿Posibilidad de adquisición hostil?
- ¿Existencia de invasores corporativos?
- ¿Aumento en la competencia regional?
- ¿Cambios en los factores demográficos?
- ¿Cambios en los factores económicos?
- ¿Recesión en la economía?
- ¿Aumento en los costos de la mano de obra?
- ¿Crecimiento del mercado más lento?
- ¿Otras?

sis SWOT, discuta los méritos de esta estrategia. ¿Es adecuada según el ambiente en que está la compañía? ¿Puede un cambio en la estrategia corporativa dar a la compañía nuevas oportunidades o transformar una debilidad en una fortaleza? Por ejemplo, ¿debe la compañía diversificar su negocio principal hacia negocios nuevos?

También deben considerarse otros problemas. ¿Cómo y por qué ha cambiado la estrategia de la compañía con el tiempo? ¿Cuál es la razón fundamental declarada de los cambios? A menudo, es buena idea analizar los negocios o productos de la

compañía para evaluar su situación e identificar cuáles divisiones contribuyen más a su ventaja competitiva o la debilitan. También es útil explorar cómo la compañía ha creado su cartera de negocios con el tiempo. ¿Adquirió negocios nuevos o generó negocios propios de manera interna? Todos estos factores aportan información sobre la empresa e implican maneras de mejorar su desempeño futuro.

6. *Analice la estrategia de negocios.* Una vez que conozca la estrategia corporativa de la empresa y haya efectuado el análisis SWOT, el paso siguiente es identificar la estrategia de negocios de la compañía. Si la empresa tiene un solo negocio, su estrategia de negocios es idéntica a su estrategia corporativa. Si la empresa está en muchos negocios, cada negocio tendrá su propia estrategia de negocios. Necesitará identificar la estrategia competitiva general de la compañía —diferenciación, costo bajo o enfoque— y su estrategia de inversiones, dada la posición competitiva relativa de su etapa en el ciclo de vida. La compañía también puede vender diferentes productos con estrategias de negocios distintas. Por ejemplo, puede ofrecer una variedad de productos a bajo costo y una línea de productos diferenciados. Prepare un relato completo de la estrategia de negocios de la compañía para mostrar cómo compete.

Es muy importante identificar las estrategias funcionales que aplica una empresa para crear una ventaja competitiva mediante eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente superiores y para lograr su estrategia de negocios. El análisis SWOT también le proporciona información sobre las competencias funcionales de la compañía. Debe investigar más su estrategia de producción, marketing, o investigación y desarrollo para obtener una imagen de a dónde se dirige la compañía. Por ejemplo, la aplicación exitosa de una estrategia de costo bajo o diferenciación requiere conjuntos de competencias muy diferentes. ¿La compañía ha desarrollado las correctas? De ser así, ¿cómo puede aprovecharlas más? ¿Puede aplicar al mismo tiempo una estrategia de diferenciación y una de bajo costo?

En este punto, el análisis SWOT es de particular importancia si un análisis de la industria, en particular el modelo de Porter, ha revelado amenazas para la compañía desde el ambiente. ¿Puede la compañía enfrentar estas amenazas? ¿Cómo debe cambiar su estrategia de negocios para contrarrestarlas? Para evaluar el potencial de la estrategia de negocios de una compañía, primero debe efectuar un análisis SWOT pormenorizado que capture la esencia de sus problemas.

Una vez que concluye este análisis, tendrá una imagen completa del modo en que opera la compañía y estará en posición de evaluar el potencial de su estrategia. Por lo tanto, podrá hacer recomendaciones sobre el orden de sus acciones futuras. Sin embargo, primero necesita considerar la implementación de la estrategia, o el modo en que la compañía intenta lograr su estrategia.

7. *Analice la estructura y los sistemas de control.* El propósito de este análisis es identificar cuál estructura y sistemas de control utiliza la compañía para implementar su estrategia y para evaluar si esa estructura es la adecuada para la empresa. Estrategias corporativas y de negocios diferentes requieren estructuras distintas. Necesita determinar *el grado de ajuste entre la estrategia y la estructura de la compañía*. Por ejemplo, la compañía tiene el nivel correcto de diferenciación vertical (por ejemplo, ¿tiene la cantidad adecuada de niveles en la jerarquía con un control descentralizado?) o de diferenciación horizontal (¿emplea una estructura funcional cuando debe emplear una estructura de productos?)? Asimismo, ¿la compañía utiliza la integración o los sistemas de control correctos para administrar sus operaciones? ¿Los administradores son recompensados de manera adecuada? ¿Existen recompensas correctas para estimular la cooperación entre divisiones? Se deben considerar todos estos problemas.

En algunos casos, habrá poca información sobre estos problemas, mientras que en otros existirá mucha. Al analizar cada caso, debe dirigir el análisis a los problemas más sobresalientes. Por ejemplo, en algunas compañías son importantes los conflictos organizacionales, el poder y la política. Intente analizar por qué ocurren problemas en estas áreas. ¿Suceden debido a una formulación errónea de la estrategia o una implementación deficiente de la estrategia?

En muchos casos, el cambio organizacional es un problema porque las compañías intentan alterar sus estrategias o estructuras para resolver problemas estratégicos. Por lo tanto, como parte del análisis, puede sugerir un plan de acción que la compañía en cuestión utilice para lograr sus metas. Por ejemplo, puede listar en una secuencia lógica los pasos que la compañía necesita aplicar para modificar su estrategia de negocios de diferenciación a enfoque.

8. *Haga recomendaciones.* La calidad de sus recomendaciones es resultado directo de la minuciosidad con que prepare el análisis del caso. Las recomendaciones se orientan a resolver cualquier problema estratégico que enfrente la compañía y que incremente su rentabilidad futura. Sus recomendaciones deben coincidir con su análisis; es decir, deben ser una conclusión lógica de la discusión previa. Por ejemplo, sus recomendaciones por lo general se centrarán en modos específicos de cambiar las estrategias funcional, de negocios, y corporativa y la estructura organizacional y el control para mejorar el desempeño de negocios. El conjunto de recomendaciones será específico para cada caso, por lo que es difícil discutir estas recomendaciones aquí. Tales recomendaciones pueden incluir un aumento en los gastos para proyectos específicos de investigación y desarrollo, el retiro de recursos de ciertos negocios, un cambio de una estrategia de diversificación no relacionada a relacionada, un aumento en el nivel de integración entre las divisiones mediante el uso de fuerzas de tarea y equipos, o pasar a un tipo diferente de estructura para implementar una nueva estrategia de negocios. Confirme que sus recomendaciones coincidan y estén redactadas en forma de un plan de acción. El plan puede contener un calendario que ponga en secuencia las acciones para cambiar la estrategia de la compañía y una descripción de cómo los cambios en el nivel corporativo necesitarán cambios en el nivel de negocios y, en consecuencia, en el nivel funcional.

Después de seguir todas estas etapas, habrá efectuado un análisis minucioso del caso y estará en posición de unirse a la discusión en clase o presentar sus ideas ante la clase, dependiendo del formato utilizado por su profesor. Recuerde que debe ajustar su análisis al problema específico analizado en su caso. En algunos casos, puede omitir por completo uno de los pasos del análisis porque no es relevante para la situación que considera. Debe ser sensible a las necesidades del caso y no aplicar a rajatabla la estructura que hemos discutido en esta sección. La estructura pretende servir como guía, no como resumen.

Redacción del análisis del estudio de un caso

A menudo, como parte de los requerimientos de su curso, necesitará presentar un análisis del caso por escrito. Éste puede ser un informe individual o de grupo. Cualquiera que sea la situación, existen ciertos lineamientos que debe seguir para redactar el análisis de un caso de modo que mejore la evaluación que obtendrá de su instructor. Antes de analizar estos lineamientos y antes que los aplique, compruebe que no estén en conflicto con alguna indicación que su instructor le haya dado.

Es fundamental la estructura de su informe por escrito. Por lo general, si aplica los pasos mencionados en la sección anterior, *ya tendrá una buena estructura para su análisis escrito*. Todos los informes comienzan con una *introducción* para el caso. En ella, resuma brevemente lo que hace la compañía, su desarrollo histórico, cuáles problemas experimenta, y cómo va a abordar los problemas en la redacción del caso. Haga esto en secuencia al escribir, por ejemplo, “Primero, se explica el ambiente de la compañía X.... Tercero, se analiza la estrategia de negocios de la compañía X.... Por último, se ofrecen modificaciones para alterar el negocio de la compañía X”.

En la segunda parte de la redacción del caso, la sección del *análisis estratégico*, efectúe el análisis SWOT, analice y discuta la naturaleza y los problemas de las estrategias de negocios y corporativa de la compañía, y luego estudie su estructura y sistemas de control. Utilice suficientes encabezados principales y secundarios para estructurar su análisis. Por ejemplo, incluya secciones separadas de cualquier recurso conceptual importante que utilice. Por lo tanto, puede tener una sección sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter como parte de su análisis del ambiente. También puede ofrecer una sección separada sobre técnicas de cartera de negocios cuando analice la estrategia corporativa de la compañía. Ajuste las secciones principales y secundarias a los problemas específicos de importancia para el caso.

En la tercera parte de la redacción del caso, presente sus *soluciones y recomendaciones*. Sea minucioso, compruebe que coincidan con el análisis anterior para que se integren y sea lógico el paso de una a la otra. La sección de recomendaciones es muy reveladora, porque su instructor tendrá una buena idea de cuánto ha trabajado en el caso a partir de la calidad de sus recomendaciones.

Este método aportará una buena estructura para casi todos los informes por escrito, aunque debe ajustarse al caso individual considerado. Algunos casos se refieren a compañías excelentes que no experimentan problemas. En tales situaciones, es difícil hacer recomendaciones. En vez de eso, puede concentrarse en analizar por qué la compañía funciona bien, y emplear el análisis para estructurar la discusión. Éstas son algunas sugerencias menores que sirven para mejorar todavía más un buen análisis:

1. No repita en el resumen segmentos grandes de información concreta del caso. El instructor ha leído el caso y sabe lo que sucede. Más bien, utilice la información del caso para ilustrar sus afirmaciones, defender sus argumentos, o destacar algunos puntos. Más allá de la breve introducción de la compañía, evite ser *descriptivo*, y concéntrese en ser *analítico*.
2. Compruebe que sea lógico y uniforme el flujo del texto de las secciones principales y secundarias de su discusión. Es decir, trate de apoyarse en lo ocurrido antes para que el análisis del estudio de un caso avance a un clímax. Esto es muy importante para el análisis de un grupo, porque existe la tendencia de las personas en un grupo a dividir el trabajo y decir. “Yo hago el inicio, tú preparas la parte media, y él que se ocupe de la conclusión.” El resultado es un análisis sesgado y fragmentado; no existe lógica en el paso de una parte a la siguiente, y es obvio para el instructor que no se realizó un verdadero trabajo en equipo.
3. Evite errores gramaticales y ortográficos. Hacen ver descuidado su trabajo.
4. En algunas situaciones, los casos que abordan compañías muy conocidas concluyen en 1998 o 1999, porque no se siguió recabando información una vez escrito el caso. Si es posible, obtenga más información de lo que ocurrió a la compañía en los años siguientes.

Muchas bibliotecas ahora tienen instalaciones de búsqueda de datos electrónicos a través del web que ofrecen fuentes como *ABI/Inform*, *The Wall Street Journal Index*,

The F&S Index, y las bases de datos *Nexis-Lexis*. Esto le permite identificar cualquier artículo escrito en la prensa de negocios acerca de la compañía de su elección en los años anteriores. También son útiles varias fuentes de datos no electrónicos. Por ejemplo, *F&S Predicasts* publica una lista anual de artículos relacionados con las compañías importantes que aparecieron en la prensa de negocios nacional e internacional. *S&P Industry Surveys* es una magnífica fuente de datos básicos de la industria, y *Value Line Ratings and Reports* contiene buenos resúmenes de la posición financiera y perspectivas futuras de una empresa. También necesitará reunir información financiera completa de la empresa. Una vez más, mediante el web puede consultar bases de datos electrónicas como *Edgar*, que conserva todos los formularios y declaraciones fiscales que las empresas que cotizan para el público deben entregar a la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) de Estados Unidos. Ahora casi todos los formularios de la SEC para las empresas públicas pueden ser consultados en sitios financieros establecidos en Internet, como el de finanzas de Yahoo (<http://finance.yahoo.com/>).

5. En ocasiones los instructores entregan preguntas para cada caso con el propósito de ayudarlo en su análisis. Utilícelas como guía para redactar el análisis del caso. Suelen destacar los asuntos importantes que debe cubrir en la discusión.

Si sigue los lineamientos de esta sección, podrá redactar una evaluación minuciosa y eficaz.

La función del análisis financiero en el análisis del estudio de un caso

Un aspecto importante de analizar el estudio de un caso y redactar el análisis del estudio de un caso es la función y el uso de la información financiera. Un análisis cuidadoso de la situación financiera de la compañía mejora de manera notable la redacción de un caso. Después de todo, los datos financieros representan los resultados concretos de la estrategia y la estructura de la empresa. Aunque puede ser bastante complejo analizar las declaraciones financieras, es posible obtener una idea general de la posición financiera de una compañía mediante el uso de análisis de índices. Los índices de desempeño financiero se calculan a partir de la hoja de saldos y la declaración de ingresos. Estos índices se clasifican en cinco grupos secundarios: índices de utilidades, índices de liquidez, índices de actividad, índices de apalancamiento e índices de rendimiento para los accionistas. Estos índices deben compararse con el promedio de la industria o con los años de desempeño anteriores de la compañía. Sin embargo, debe señalarse que las desviaciones del promedio no son necesariamente malas; sencillamente apuntan a una investigación adicional. Por ejemplo, las empresas jóvenes tendrán bienes adquiridos a un precio diferente y es probable que tengan una estructura de capital distinta a la de las compañías más antiguas. Además del análisis de índices, la posición del flujo de efectivo de una compañía es de importancia fundamental y debe evaluarse. El flujo de efectivo muestra cuánto efectivo real posee una compañía.

● Índices de utilidades

Los índices de utilidades miden la eficiencia con la que la compañía utiliza sus recursos. Entre más eficiente es una compañía, mayor es su rentabilidad. Es útil comparar la rentabilidad de una empresa contra la de sus principales competidores en su industria para determinar si funciona con más o menos eficiencia que sus rivales. Además, el cambio en los índices de utilidades de una compañía durante un periodo indica si su desempeño mejora o declina.

Se utilizan varios índices de utilidades diferentes, y cada uno de ellos mide un aspecto distinto del desempeño de una compañía. Aquí, analizamos los índices de utilidades que se emplean con mayor frecuencia.

- **Rendimiento sobre el capital invertido** Este índice mide las utilidades obtenidas sobre el capital invertido en la compañía. Se define así:

$$\text{Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital invertido}}$$

Las utilidades netas se calculan al restar los costos totales de operación de la compañía de sus ingresos totales (ingresos totales – costos totales). Los costos totales son: 1) los costos de los bienes vendidos, 2) los gastos de ventas, generales y administrativos, 3) los gastos de R&D y 4) otros gastos. Las utilidades netas se pueden calcular antes o después de impuestos, aunque muchos analistas financieros prefieren la cifra antes de impuestos. El capital invertido es la cantidad que se invierte en las operaciones de una compañía; es decir, en la propiedad, la planta, el equipo, los inventarios y otros bienes. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: la deuda que genera intereses y las acciones de interés variable de los accionistas. La deuda que genera intereses es el dinero que la compañía pide prestado a bancos y a quienes compran sus bonos. Las acciones de interés variable de los accionistas son el dinero reunido de la venta de acciones al público, *más* las ganancias retenidas por la compañía en años anteriores y que están disponibles para financiar las inversiones actuales. El ROIC mide la eficacia con la que una compañía utiliza los fondos de capital disponibles para inversión. Por eso, se reconoce que es una excelente medida del valor que crea una compañía.¹ Recuerde que el ROIC de una compañía se puede descomponer en las partes que lo forman.

- **Rendimiento sobre los activos totales (ROA)** Este índice mide las utilidades obtenidas sobre la utilización de los activos. Se define así:

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rendimiento sobre las acciones de interés variable de los accionistas** Este índice mide el porcentaje de utilidades obtenidas sobre la inversión de los accionistas en la compañía. Se define así:

$$\text{Rendimiento sobre las acciones de interés variable de los accionistas} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Acciones de interés variable de los accionistas}}$$

Si una compañía no tiene deudas, será igual que el ROIC.

● Índices de liquidez

La liquidez de una compañía es una medida de su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Un activo se considera líquido si se puede convertir a efectivo con facilidad. Los activos líquidos son activos corrientes como el efectivo, las acciones que se pueden vender, las cuentas por cobrar, y demás. Se utilizan a menudo dos índices de liquidez.

- **Índice de activo corriente** El índice de activo corriente mide el grado en el que las reclamaciones de los acreedores a corto plazo cubiertas mediante los activos se pueden convertir con rapidez a efectivo. Casi todas las empresas deben tener un índice de cuando menos 1, porque el incumplimiento de estos compromisos puede provocar una quiebra. El índice se define así:

$$\text{Índice de activo corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Índice de rapidez** El índice de rapidez mide la capacidad de una compañía para saldar las reclamaciones de los acreedores a corto plazo sin depender de la venta de sus inven-

¹ Tom Copeland, Tim Koller, y Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 1996).

tarios. Ésta es una medida valiosa porque en la práctica la venta de los inventarios suele ser difícil. Se define así:

$$\text{Índice de rapidez} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

● Índices de actividad

Los índices de actividad indican con cuánta eficacia una compañía administra sus activos. En particular, son útiles dos índices.

● **Rotación del inventario** Esto mide la cantidad de veces que se agota el inventario. Es útil para determinar si una empresa conserva existencias excesivas en su inventario. Se define así:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

El costo de los bienes vendidos es una mejor medida de la rotación que las ventas, porque es el costo de los artículos del inventario. El inventario se toma en la fecha de la hoja de saldos. Algunas compañías optan por calcular un inventario promedio, un inventario inicial y un inventario final, pero por sencillez, utilice el inventario en la fecha de la hoja de saldos.

● **Días de ventas por pagar (DSO) o Periodo de cobro promedio** Este índice es el tiempo promedio que una compañía debe esperar para recibir su efectivo después de hacer una venta. Mide la eficacia de los procedimientos de crédito, facturación y cobranza de una compañía. Se define así:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales}/360}$$

Las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas promedio diario. El uso de 360 es la cantidad normal de días para casi todos los análisis financieros.

● Índices de apalancamiento

Se dice que una compañía está muy apalancada si utiliza más deuda que valores de interés variable, incluyendo acciones y ganancias retenidas. El saldo entre la deuda y los valores de interés variable se denomina *estructura del capital*. La estructura del capital óptima es determinada por la compañía individual. Una deuda tiene un costo más bajo porque los acreedores toman menos riesgos; saben que recibirán sus intereses y su capital. Sin embargo, una deuda puede ser un riesgo para la empresa porque si no obtiene suficientes utilidades para cubrir los pagos de intereses y capital, puede quebrar. Se suelen utilizar tres índices de apalancamiento.

● **Índice de deuda sobre activos** El índice de deuda sobre activos es la medida más directa del grado en que los fondos obtenidos a préstamo se han utilizado para financiar las inversiones de una compañía. Se define así:

$$\text{Índice de deuda sobre activos} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

La deuda total es la suma de los pasivos corrientes de la compañía y su deuda a largo plazo, y los activos totales son la suma de los activos fijos y los activos corrientes.

● **Índice de deuda sobre acciones de interés variable** El índice de deuda sobre acciones de interés variable indica el saldo entre la deuda y las acciones de interés variable en la estructura de capital de una compañía. Tal vez sea la medida más utilizada del apalancamiento de una compañía. Se define así:

$$\text{Índice de deuda sobre acciones de interés variable} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Acciones de interés variable totales}}$$

- **Índice de veces cubierta** El índice de veces cubierta mide el grado en que las utilidades brutas de una compañía cubren sus pagos de intereses anuales. Si este índice disminuye a menos de 1, la compañía es incapaz de cubrir sus costos de intereses y es técnicamente insolvente. El índice se define así:

$$\text{Índice de veces cubierta} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Cobros de intereses totales}}$$

● Índices de rendimiento para los accionistas

Los índices de rendimiento para los accionistas miden el rendimiento que obtienen los accionistas por poseer acciones de la compañía. Como la meta es maximizar la riqueza de los interesados, un objetivo principal de casi todas las empresas es dar a los accionistas una tasa de rendimiento adecuada. Igual que con los índices de utilidades, puede ser útil comparar los rendimientos para los accionistas de una compañía contra los de empresas similares, para determinar qué tan bien se satisfacen las demandas de este grupo particularmente importante de integrantes de la organización. Se suelen utilizar cuatro índices.

- **Rendimientos totales para los accionistas** Los rendimientos totales para los accionistas miden los rendimientos obtenidos en el tiempo $t + 1$ sobre una inversión en acciones de una compañía realizada en el tiempo t . Los rendimientos totales para los accionistas incluyen los pagos de dividendos y el aumento en el Valor de las acciones (ajustado para las divisiones de acciones) y se definen así:

$$\text{Rendimientos totales para los accionistas} = \frac{\text{Precio de las acciones } (t + 1) - \text{precio de las acciones } (t) + \text{suma de dividendos anuales por acción}}{\text{Precio de las acciones } (t)}$$

Si un accionista invierte 2 dólares en el tiempo t , y en el tiempo $t + 1$ la acción vale 3 dólares, mientras que la suma de los dividendos anuales para el periodo de t a $t + 1$ tiene un importe de 0.20 dólares, los rendimientos totales para el accionista son iguales a $(3 - 2 + 0.2)/2 = 0.6$, lo cual es un rendimiento de 60% sobre una inversión inicial de 2 dólares realizada en el tiempo t .

- **Índice de ganancias sobre precio** El índice de ganancias sobre precio mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por dólar de utilidades. Se define así:

$$\text{Índice de ganancias sobre precio} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancias por acción}}$$

- **Valor de mercado en libros** El valor de mercado en libros mide las perspectivas de crecimiento futuro que espera una compañía. Se define así:

$$\text{Valor de mercado en libros} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancias por acción}}$$

- **Producción de dividendos** La producción de dividendos mide el rendimiento obtenido por los accionistas en forma de dividendos. Se define así:

$$\text{Producción de dividendos} = \frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio de mercado por acción}}$$

El precio de mercado por acción se calcula para el primer día del año, en cuyo caso la producción de dividendos se refiere al rendimiento sobre una inversión hecha al inicio del año. O bien, se puede utilizar el precio promedio de una acción durante un año. Una compañía debe decidir cuánto de sus utilidades pagar a los accionistas y cuánto de invertir. Las

empresas con fuertes perspectivas de crecimiento deben tener un índice de pago de dividendos más bajo que las compañías maduras. La razón fundamental es que los accionistas pueden invertir el dinero en otra parte si la compañía no crece. El índice óptimo depende de la empresa específica, pero el elemento decisivo importante es si la compañía puede generar mejores rendimientos que los que el inversionista puede obtener en otra parte.

- **Flujo de efectivo** La posición del flujo de efectivo es el efectivo recibido menos el efectivo distribuido. El flujo de efectivo neto se toma de la declaración de flujos de efectivo de una empresa. El flujo de efectivo es importante por lo que revela acerca de las necesidades financieras de una compañía. Un flujo de efectivo positivo fuerte permite a una compañía financiar inversiones futuras sin tener que pedir dinero prestado a banqueros o inversionistas. Esto es conveniente porque la compañía no paga intereses o dividendos. Un flujo de efectivo negativo o débil significa que una empresa debe recurrir a fuentes externas para financiar las inversiones futuras. Por lo general, las compañías en industrias de crecimiento fuerte se encuentran en una posición de flujos de efectivo débil (porque sus necesidades de inversión son sustanciales), mientras que las compañías exitosas establecidas en industrias maduras suelen encontrarse en una posición de flujo de efectivo fuerte.

El flujo de efectivo generado de manera interna por una compañía se calcula al restar su depreciación a las utilidades después del pago de intereses, impuestos, y dividendos. Si esta cifra no es suficiente para cubrir las nuevas inversiones propuestas, la compañía sólo tiene la opción de pedir prestados fondos para solventar la escasez o reducir las inversiones. Si esta cifra es superior a las nuevas inversiones propuestas, la compañía puede utilizar el excedente para reforzar su liquidez (es decir, mediante inversiones en activos financieros) o pagar de manera anticipada los préstamos existentes.

Conclusión

Al evaluar un caso, es importante ser *sistemático*. Analice el caso en una forma lógica, comience por identificar las fortalezas y debilidades operativas y las oportunidades y amenazas ambientales. Evalúe las estrategias actuales de la compañía sólo cuando esté completamente familiarizado con el análisis SWOT de la empresa. Pregúntese si son sensatas las estrategias actuales de la compañía dado su análisis SWOT. Si no lo son, ¿cuáles cambios se requieren? ¿Cuáles son sus recomendaciones? Por encima de todo, vincule con el análisis SWOT cualquier recomendación estratégica que haga. Declare de manera explícita cómo las estrategias que identifica aprovechan las fortalezas de la compañía para explotar las oportunidades del ambiente, cómo rectificar las debilidades de la compañía, y cómo contrarrestan las amenazas ambientales. Asimismo, no olvide resumir lo que necesita hacerse para implementar sus recomendaciones.

Apple Computer

Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill, University of Washington.

A finales de 1997, Apple Computer tenía serios problemas. La compañía, que había sido pionera en el mercado de las computadoras personales con la Apple II, fácil de usar, en 1978, y había introducido la primera interfase de usuario gráfica con la Macintosh en 1984, mostraba números rojos. La participación en el mercado mundial de Apple, que había fluctuado entre 7 y 9% desde 1984, se había reducido a 4%. Las ventas declinaban. La empresa se encaminaba a perder 378 millones de dólares de un total de ingresos de 7 000 millones de dólares, a lo cual se agregaba una pérdida de 740 millones de dólares en 1996. En julio de 1997, el cofundador de la compañía, Steve Jobs, que había sido despedido de Apple en 1985, regresó como CEO. En una conferencia de inversionistas, cuando le preguntaron a Michael Dell, CEO de Dell Computer, qué debía hacer Jobs como jefe de Apple, respondió: “Yo cerraría y le devolvería su dinero a los accionistas.”¹

En 2006 la situación parecía muy diferente. Apple se encaminaba a registrar marcas de ventas de más de 19 000 millones de dólares y utilidades netas de casi 1 900 millones. El precio de sus acciones, que había bajado a 6 dólares por acción en 2003, rondaba los 75 dólares, y la capitalización del mercado, de 63 000 millones de dólares, sobrepasaba la de Dell, que se acercaba a los 48 000 millones. El motor que impulsaba la transformación eran las fuertes ventas del reproductor de música iPod de Apple y las descargas de música de la tienda virtual iTunes. Además, las fuertes ventas de las computadoras

portátiles MacBook habían aumentado la participación de Apple en el mercado de las PC de Estados Unidos a 4.8% a partir de 3% en 2004.² Además, los analistas predecían que el efecto de halo del iPod, junto con la reciente adopción por parte de Apple de la arquitectura de los microprocesadores de Intel, impulsaría con fuerza las ventas.

Por primera vez en 20 años, parecía que Apple, la perenne perdedora, podría tomar la iniciativa. Pero quedaban preguntas complejas. ¿Podría la compañía seguir acumulando ímpetu? ¿El iPod en realidad impulsaría las ventas de las computadoras Apple? ¿Podría la empresa salir de su nicho y convertirse en un participante principal? ¿Cuán sustentable era el auge de las ventas impulsado por el iPod? Con la llegada de nuevos competidores, ¿podría Apple mantener su posición destacada en el mercado de los reproductores de música digital?

Apple 1976-1997

Los primeros años

La génesis de Apple es parte de la leyenda de la industria de las computadoras.³ El 1 de abril de 1976, dos jóvenes entusiastas de la electrónica, Steve Jobs y Steve Wozniak, fundaron una compañía para vender una PC primitiva que había diseñado Wozniak. Steve Jobs tenía 20 años; Wozniak, conocido como Woz, tenía cinco años más. Se conocían desde tiempo atrás. Los había presentado un amigo mutuo que se enteró de su interés común en la electrónica de consumo. Woz había diseñado la computadora sólo por diversión; eso era lo que hacían las personas en 1976. Woz no había pensado que alguien quisiera en realidad adquirir su máquina, pero Jobs sí lo hizo. Convenció al renuente Woz para formar una compañía y vender la máquina. La empresa se ubicaba en la cochera de Steve Jobs, quien sugirió que llamaran Apple a la compañía y Apple I a su primera máquina. Vendieron unas 200 a 666 dólares cada

Derechos reservados © 2006 por Charles W. L. Hill. Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill como base para una discusión en clase, no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill. Todos los derechos reservados. Para ver los resultados financieros más recientes de la empresa que se analiza en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, introduzca el símbolo bursátil de la compañía y descargue el informe más reciente de la empresa de su página principal.

ILUSTRACIÓN 1

La computadora Apple II

*Fuente:* Cortesía de Apple Inc.

una. El precio fue determinado como una especie de broma.

La Apple I tenía varias limitaciones: las obvias eran que carecía de cubierta, teclado y suministro de potencia. También requería varias horas de montaje manual laborioso. A fines de 1976, Woz trabajaba en la sustituta de la Apple I, la Apple II.⁴ En octubre de 1976, con la Apple II en desarrollo, Jobs y Woz conocieron a Mike Markkula. Con sólo 34 años, Markkula ya era un millonario retirado, pues había ganado una pequeña fortuna en Fairchild e Intel. Markkula no tenía planes para regresar pronto a los negocios, pero una visita a la cochera de Jobs cambió todo. Se comprometió a invertir 92 000 dólares por una tercera parte de la compañía y prometió que su inversión final sería de 250 000 dólares. Asombrados, Jobs y Woz aceptaron que se uniera como socio. Fue una decisión predestinada. La combinación de habilidades técnicas de Woz, la pasión y visión empresarial de Jobs, y las conexiones y la astucia empresarial de Markkula resultaron factores

poderosos. Markkula convenció a sus nuevos socios de que ninguno tenía la experiencia suficiente para dirigir una empresa y los convenció de contratar un presidente, Michael Scott, quien había trabajado para Markkula en Fairchild.

La Apple II fue presentada en 1977 a un precio de 1 200 dólares. La primera versión era una computadora integrada con un microprocesador Motorola e incluía teclado, suministro de potencia, monitor y el lenguaje de programación BASIC. Fue Jobs quien impulsó a Woz para que diseñara una máquina que fuera fácil de usar y no sólo un juguete para expertos. Jobs también insistió en que la Apple se viera bien. Tenía una cubierta atractiva y no se apreciaban pernos ni tornillos. Esto la diferenciaba de casi todas las computadoras de su época, que parecían haber sido ensambladas por aficionados en su casa (como en realidad ocurría).

En 1978, Apple comenzó a vender una versión de la Apple II que incorporaba algo nuevo: un disco duro. Éste resultó una innovación fundamental, porque per-

mitió a programadores externos escribir programas para la Apple II que podían cargarse mediante discos flexibles. Pronto comenzaron a aparecer programas, entre ellos EasyWriter, un programa básico de procesamiento de textos, y VisiCalc, una hoja de cálculo. VisiCalc fue un éxito instantáneo y atrajo clientes nuevos, personas que podían utilizarlo para planeación financiera y contabilidad. Como VisiCalc sólo estaba disponible para la Apple II, ayudó a impulsar la demanda de la máquina.

Para fines de 1980, Apple había vendido más de 100 000 Apple II, lo que la convirtió en líder de la naciente industria de las computadoras. La empresa había ejecutado con éxito una IPO, generaba más de 200 millones de dólares en ventas anuales y era rentable. Debido a las ventas crecientes de la Apple II, sobre todo en el mercado educativo, Apple introdujo su siguiente producto, la Apple III, en el otoño de 1980. Fue un fracaso. La computadora tenía numerosos defectos y fallaba constantemente. El ingreso al mercado de la Apple III fue muy apresurado. La empresa volvió a introducir una Apple III rediseñada en 1981, pero las ventas de la Apple II todavía eran más altas. La compañía siguió produciendo versiones sucesivas de la familia Apple II, cada una con mejoras respecto de la versión anterior, hasta 1993. En total, se vendieron más de 2 millones de computadoras Apple II. La serie se convirtió en una herramienta estándar en los salones de clase de Estados Unidos, donde era muy apreciada porque era fácil de usar. Además, la Apple II fue el producto principal de la compañía hasta fines de la década de 1980, cuando una versión mejorada de la Macintosh comenzó a producir ventas significativas.

La PC de IBM y su secuela

El éxito de Apple impulsó a la compañía de computadoras más grande del mundo, IBM, a acelerar el desarrollo de su ingreso al mercado de las PC. IBM hacía muchos y muy rentables negocios con supercomputadoras, pero había fracasado en el desarrollo de una computadora personal, a pesar de dos intentos. Para alcanzar el mercado rápidamente con su tercer proyecto de PC, IBM desechó su práctica común de emplear su propia tecnología patentada para construirla. En vez de eso, adoptó “una arquitectura abierta” y adquirió de otros fabricantes los componentes necesarios para hacer la PC. Éstos incluían un microprocesador Intel de 16 bits y un sistema operativo, MS-DOS, obtenido mediante licencia de una pequeña empresa del estado de Washington, Microsoft.

Microsoft había estado en la industria desde su nacimiento, ya que preparó una versión del lenguaje de programación BASIC para la MITS Atari en 1977, la primera PC que se había producido. La intención de IBM de in-

corporar una licencia de BASIC los llevó hasta Redmond para hablar con el CEO de la compañía, Bill Gates. Éste, que entonces tenía poco más de 20 años, convenció a IBM de adoptar un procesador de 16 bits (originalmente IBM había considerado un procesador de 8 bits menos poderoso). También consiguió convencer a IBM para que adoptara una arquitectura abierta, con el argumento de que así aprovecharía los programas y los periféricos que fabricaran otras compañías.

Al principio, IBM pretendía obtener una licencia del sistema operativo CP/M, producido por Digital Research, para su PC. Sin embargo, en ese momento la versión de CP/M estaba diseñada para funcionar en un procesador de 8 bits, y Gates había convencido a IBM de que necesitaba un procesador de 16 bits. En una serie de rápidos movimientos, Gates adquirió un sistema operativo de 16 bits de una empresa local, Seattle Computer, por 50 000 dólares. Después, contrató al diseñador del sistema operativo, Tim Paterson, renombró al sistema MS-DOS y le ofreció una licencia a IBM. En lo que resultó un golpe maestro, Gates persuadió a IBM para que aceptara una licencia no exclusiva de MS-DOS (el cual IBM llamó PC-DOS).

Para estimular las ventas, IBM ofreció varias aplicaciones que se vendían por separado para su PC, entre ellas una versión de VisiCalc, un procesador de textos llamado EasyWriter y una serie muy conocida de programas de negocios de Peachtree Software.

Introducida en 1981, la PC de IBM fue un éxito instantáneo. Durante los dos años siguientes, IBM vendería más de 500 000 PC, y arrebataría el liderazgo del mercado a Apple. IBM tenía algo de lo que carecía Apple: capacidad para vender al mundo corporativo. Cuando aumentaron las ventas de la PC de IBM, ocurrieron dos cosas. Primero, los desarrolladores independientes de programas comenzaron a escribir otros que funcionaran en la PC de IBM. Dos aplicaciones impulsaron la adopción de la PC de IBM: un programa de procesamiento de textos (Word Perfect) y una hoja de cálculo (Lotus 1-2-3). Segundo, el éxito de IBM permitió el surgimiento de fabricantes de clones que hacían PC compatibles con la de IBM que también empleaban un microprocesador Intel y el sistema operativo MS-DOS de Microsoft. La primera y más exitosa fabricante de clones era Compaq, que en 1983 introdujo su primera PC, una “portátil” de casi 13 kilogramos. En su primer año, Compaq registró 111 millones de dólares en ventas, lo cual en su momento fue una marca para el primer año de una empresa. Poco después, numerosas fabricantes de clones de IBM entraron en el mercado, entre ellas Tandy, Zenith, Leading Edge y Dell. Esta última fue establecida en 1984 por Michael Dell, en ese entonces estudiante de la Uni-

versidad de Texas, quien al principio dirigió la compañía desde su vivienda universitaria.

El nacimiento de la Macintosh

En 1980 estaban en proceso otros dos proyectos importantes en Apple: Lisa y Macintosh. Originalmente, Lisa fue concebida como una máquina de negocios de alto rendimiento, y Macintosh como una máquina portátil de bajo rendimiento.

El desarrollo de Lisa y, a final de cuentas, de Macintosh, fue influenciado por dos visitas que hizo Steve Jobs al legendario Centro de Investigación de Palo Alto (PARC), de Xerox, en noviembre y diciembre de 1979. Fundado a partir del exitoso negocio de copiadoras de Xerox, el PARC había sido preparado para efectuar investigación avanzada en tecnología para la oficina. Los ingenieros del PARC habían desarrollado varias tecnologías que después se convirtieron en elementos fundamentales en las PC, entre ellas una interfase gráfica de usuario (GUI), programas que se activaban mediante iconos en la pantalla, un ratón para computadora que permitía al usuario hacer clic en los objetos y arrastrarlos en la pantalla, y una impresora láser. Jobs quedó impresionado por lo que vio en el PARC y en ese momento decidió que estas innovaciones debían ser incorporadas en las máquinas de Apple.

Al principio, Jobs impulsó al equipo de Lisa para que incorporara las innovaciones del PARC, pero se sabe que desquiciaba al personal del proyecto con sus deman-

das, de modo que el presidente Mike Scott lo sacó de él. Jobs reaccionó básicamente secuestrando el proyecto Macintosh y transformándolo en algo que concretara su visión. Alguien cuenta:

Persegüía al personal del proyecto Macintosh para que realizaran su mejor esfuerzo. Cantaba alabanzas, los acosaba sin piedad y les decía que “no estaban haciendo una computadora, estaban haciendo historia”. Promovía la Mac con pasión y hacía creer a las personas que hablaba de mucho más que una pieza de equipo para oficina.⁵

Fue durante este periodo que Bud Tribble, un ingeniero de programación del proyecto Mac, decía en broma que Jobs podía crear un “campo de distorsión de la realidad”. Jobs insistía en que la Mac se distribuiría a principios de 1982. Tribble sabía que la fecha programada no se podría cumplir y cuando le preguntaron por qué no se lo decía a Jobs, contestó: “Steve insistía en que distribuyéramos a principios de 1982 y no aceptaba un ‘no’ como respuesta. El mejor modo de describir la situación es un término del programa *Viaje a las estrellas*. Steve tiene un campo de distorsión de la realidad; en su presencia, la realidad es maleable. Puede convencer a cualquiera de prácticamente cualquier cosa. Desaparece cuando él no está cerca, pero dificulta tener programas de trabajo realistas.”⁶

Andy Hertzfeld, otro ingeniero del proyecto Macintosh, pensaba que Tribble exageraba: “Hasta que obser-

ILUSTRACIÓN 2

La Macintosh



Fuente: Cortesía de Apple Inc.

vé a Steve en acción durante las semanas siguientes. El campo de distorsión de la realidad era un revoltijo aturdidor de un estilo retórico carismático, una voluntad indomable y un afán de moldear cualquier hecho para que sirviera a sus propósitos. Si uno de sus argumentos no convencía, pasaba con agudeza a otro. A veces te sacaba de balance al adoptar de repente tu posición como propia, sin reconocer que alguna vez pensó de otra manera.”⁷

En Apple también había cambios. Mike Scott había dejado la compañía después de enfrentamientos con otros ejecutivos, entre ellos Markkula, designado presidente de la junta directiva. Jobs convenció a John Sculley de integrarse a Apple como CEO. Sculley era ex vicepresidente de mercadotecnia de Pepsi, donde se había hecho famoso al lanzar el Reto Pepsi. Se dice que Jobs preguntó a Sculley: “¿Quieres vender agua azucarada el resto de tu vida o quieres cambiar el mundo?” Sculley optó por cambiar el mundo. Con una maestría en administración de empresas de Wharton, Sculley había sido contratado por su astucia en mercadotecnia, no por sus habilidades técnicas.

Cuando el proyecto Lisa sufrió varios retrasos, Jobs impulsó al equipo de Macintosh para que concluyera el proyecto y venciera al equipo de Lisa en la comercialización de un mejor producto. Introducida en 1984, Macintosh capturó la atención por su diseño elegante y su uso de una GUI, iconos y un ratón, todo lo cual hacía a la máquina fácil de usar y no se encontraba en ninguna otra PC de la época. Jobs, siempre perfeccionista, insistía en que no fuera visible ni un solo tornillo de la cubierta. Se sabe que despidió a un diseñador que presentó una maqueta con un tornillo que se veía cuando se levantaba una manija.

Las ventas iniciales fueron cuantiosas; luego dieron un traspie. Con todo su atractivo, Macintosh carecía de ciertas funciones importantes: no tenía disco duro, sólo una unidad de discos flexibles, y su capacidad de memoria era insuficiente. Además, había pocas aplicaciones que funcionaran en la máquina y resultó que era más difícil desarrollar aplicaciones para ella que para las PC y sus clones. No obstante, Jobs parecía pasar por alto los problemas y seguía hablando de proyecciones de ventas exageradas, aun cuando para quienes lo rodeaban era obvio que eran inalcanzables.

A principios de 1985, Apple contabilizó su primera pérdida. Consciente de que no se aplicaría una acción drástica y necesaria mientras Jobs dirigiera la división Macintosh, Sculley obtuvo apoyo de la junta directiva para despojar a Jobs de su papel directivo y comenzó a controlar la división Macintosh. A fines de 1985, un amargado Jobs renunció a Apple, vendió todas sus acciones y partió para

fundar otra empresa de computadoras, llamada convenientemente NeXT (la siguiente).

Los años dorados

Con la partida de Jobs, Sculley canceló la línea Lisa, cuyo desempeño en el mercado había sido deficiente debido a un precio demasiado alto de 10 000 dólares y presionó a los diseñadores para que eliminaran los problemas de la Macintosh. En enero de 1986 se introdujo una nueva versión, la Mac Plus. Esta máquina no tenía las deficiencias de la Mac original y las ventas aumentaron de nuevo.

Lo que también elevó las ventas era el dominio de Apple del mercado de la edición por computadora. Confluyeron varios eventos para que esto sucediera. Algunos investigadores del PARC, de Xerox, formaron una compañía, Adobe, para desarrollar y comercializar el lenguaje de descripción de páginas PostScript, el cual permitía la exhibición visual y la impresión de diseños de páginas de alta calidad repletos de imágenes, como tablas de colores, dibujos de líneas y fotografías. Apple obtuvo una licencia de PostScript y lo utilizó como salida para su Apple LaserWriter, la cual fue introducida en 1985. Poco después, una empresa de Seattle, Aldus, introdujo un programa llamado PageMaker, especial para la Mac. PageMaker utilizaba el lenguaje de descripción de páginas PostScript de Adobe para la impresión. Aunque Aldus introdujo una versión de PageMaker para MS-DOS en 1986, Apple ya tenía una ventaja y con el atractivo de la GUI de Mac para los artistas gráficos, la empresa afirmó su dominio del segmento de edición por computadora. La posición de Apple se fortaleció aún más con la distribución de Adobe Illustrator en 1987 (un programa de dibujo a mano libre) y de Adobe Photoshop en 1990.

En muchas maneras, el periodo de 1986 y 1991 fueron años dorados para Apple. Como producía herramientas de computación y programas, la empresa era capaz de controlar todos los aspectos de sus computadoras y ofrecía una solución completa que permitía a los clientes “conectar y usar”. Con la serie Apple II todavía con buenas ventas en el mercado educativo, y con el dominio de Mac en la edición por computadora, Apple podía cobrar un sobreprecio por sus productos. Las utilidades brutas de la línea Mac aumentaron 55%. En 1990, las ventas llegaron a 5 600 millones de dólares; se estabilizó en 8% su participación en el mercado mundial, que había disminuido rápidamente cuando aumentó el mercado de las PC compatibles con IBM; la empresa tenía una hoja de saldos sólida y era la fabricante de PC más rentable del mundo.

Durante este periodo, los ejecutivos de Apple debatieron con intensidad los méritos de conceder licencias

del sistema operativo Mac a otros fabricantes de computadoras, para permitirles hacer clones de él. Sculley apoyaba este movimiento. Bill Gates, de Microsoft, pensaba lo mismo y envió dos mensajes a Sculley con argumentos para conceder licencias del Mac OS. Gates argumentaba que la arquitectura cerrada de Macintosh evitaba que algún tercero invirtiera de manera independiente en el estándar y ponía a Apple en desventaja junto al estándar PC de IBM. No obstante, algunos ejecutivos principales en Apple se oponían a la estrategia de licencias, argumentaron que una vez que la empresa concediera licencias de su propiedad intelectual, sería difícil protegerla. En una versión de los hechos, los ejecutivos principales debatieron la decisión en una reunión y votaron acerca de conceder licencias. Debido a la naturaleza controvertida de la decisión, se acordó que el voto a favor debía ser unánime. No lo fue: un solo ejecutivo votó en contra de la decisión de conceder licencias y esto nunca se realizó.⁸ En otra versión de los hechos, Jean-Louis Gassée, jefe de investigación y desarrollo de Apple, se opuso con energía a los planes de Sculley para autorizar clones y éste dio marcha atrás.⁹ Gassée desconfiaba mucho de Bill Gates y Microsoft, y creía que era probable que Gates tuviera un motivo oculto por el modo en que la compañía aprovechó el estándar de IBM.

Resulta irónico que en 1985 Apple concediera una licencia de su “despliegue visual” a Microsoft. Se dice que Gates había intimidado a Sculley con la amenaza de que su empresa dejaría de desarrollar aplicaciones cruciales para la Mac a menos que Apple le concediera la licencia. En esa época, Microsoft había comenzado a desarrollar su propia GUI, llamada Windows, que imitaba el aspecto y la sensación del sistema operativo Mac, y Microsoft no quería ser detenida por una demanda de Apple. Varios años después, cuando Apple demandó a Microsoft y declaró que Windows 3.1 imitaba “el aspecto y la sensación” de la Mac, Microsoft pudo señalar el acuerdo de licencia de 1985 para defender su derecho a desarrollar Windows, una posición con la que estuvo de acuerdo el juez del caso.

1990-1997

A principios de la década de 1990, los precios de las PC compatibles con IBM disminuían rápidamente. Mientras Apple era la única compañía que vendía máquinas que utilizaban una GUI, ese atractivo diferencial le daba una ventaja sobre las PC basadas en MS-DOS con sus complicadas interfaces a base de texto, lo cual justificaba el sobreprecio. Sin embargo, en 1990 Microsoft introdujo Windows 3.1, su propia GUI asentada sobre MS-DOS y el atractivo diferencial de Apple comenzó a perderse. Además, el notable crecimiento del mercado de PC ha-

bía dejado a Apple con sólo un nicho. Enfrentados a la decisión de desarrollar un programa que funcionara con un sistema operativo MS-DOS/Windows y un microprocesador Intel, que era el estándar dominante en 90% de todas las PC, o el Mac OS y un procesador Motorola, fue lógico que los diseñadores optaran por el estándar dominante (la excepción a esta regla siguió siendo la edición por computadora). Como reflejo de esta lógica, se dice que Dan Eilers, en ese entonces vicepresidente de planeación estratégica en Apple, afirmó que “la compañía estaba en una ruta resbalosa hacia la historia”.¹⁰

Sculley también pensaba que la compañía estaba en problemas. Apple parecía limitada a su nicho y tenía una estructura de costos altos. Gastaba mucho más en investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas que sus rivales (en 1990, Apple dedicaba 8% de las ventas a la investigación y Compaq alrededor de 4%). Su proveedor de microprocesadores, Motorola, no tenía el tamaño de Intel, lo cual se tradujo en costos más altos para Apple. Además, la pequeña participación en el mercado de Apple dificultaba recuperarse de la espiral de costos que implicaba el desarrollo de un sistema operativo nuevo, que en 1990 costaba cuando menos 500 millones de dólares.

El plan de juego de Sculley para enfrentar estos problemas incluía varias medidas.¹¹ Primero, se nombró a sí mismo director de tecnología, además de CEO, un movimiento que asombró a algunos dada la experiencia en mercadotecnia de Sculley. Segundo, comprometió a la compañía a producir una versión de bajo costo de Macintosh para competir con los clones de IBM. El resultado fue la Mac Classic, introducida en octubre de 1990 a un precio de 999 dólares. También redujo 30% los precios de las Mac y Apple II. La recompensa fue un aumento de 60% en el volumen de ventas, pero utilidades brutas más bajas. En tercer lugar, redujo los costos. Disminuyó 10% el número de trabajadores de Apple, redujo hasta en 15% el salario de los directivos principales (incluido él mismo) y Apple transfirió gran parte de su fabricación a subcontratistas (por ejemplo, por primera vez, la empresa realizó en Japón la construcción de la PowerBook). Cuarto, convocó a todos sus integrantes a conservar su ventaja tecnológica por medio del desarrollo de productos exitosos cada 6 a 12 meses. Algunos resultados fueron la primera Apple portátil, la PowerBook portátil, distribuida a fines de 1991, que obtuvo críticas muy favorables, y la computadora manual Newton, que fracasó. Quinto, Apple estableció una alianza con IBM, la cual comprendió que había perdido su dominio del mercado de las PC ante empresas como Intel, Microsoft y Compaq.

La alianza con IBM tenía varios elementos. Uno era la decisión de adoptar la arquitectura del microprocesa-

dor PowerPC, de IBM, el cual esta empresa también utilizaría en sus ofertas. Otro era el establecer dos empresas en sociedad: Taligent, cuya meta era crear un sistema operativo nuevo, y Kaleida, para desarrollar aplicaciones multimedia. Un tercero era un proyecto para ayudar a que las máquinas de IBM y Apple funcionaran mejor en conjunto.

Si bien el plan de juego de Sculley ayudó a reforzar la línea exterior, en 1993 la línea interior se debilitó debido a una combinación de utilidades brutas bajas y costos altos sostenidos. En 1994, Sculley abandonó Apple. Fue sustituido por Michael Spindler, un ingeniero alemán que se había destacado como jefe de Apple Europa.

Fue Spindler quien, finalmente, en 1994 tomó la decisión que se había debatido tiempo atrás en la compañía: decidió licenciar el Mac OS a un puñado de empresas para permitirles hacer clones de Mac. El costo de la licencia del Mac OS sería de 40 dólares la copia. Fue demasiado tarde: la industria esperaba la introducción de Windows 95 de Microsoft. Cuando apareció, fue evidente que Apple tenía problemas serios. Windows 95 tenía grandes mejoras sobre Windows 3.1 y cerró la brecha entre Windows y Mac. Mientras muchos criticaron a Apple por no conceder licencias de la Mac en la década de 1980, cuando todavía tenía una gran ventaja sobre Microsoft, irónicamente Bill Gates no estuvo de acuerdo. En una entrevista en 1996 con *Fortune*, Gates dijo:

A medida que Apple ha declinado, la crítica fundamental parece ser que la estrategia de Apple de hacer una combinación única de herramientas y programas de cómputo estaba condenada a fracasar. No estoy de acuerdo. Igual que todas las estrategias, fracasan si se les aplica de manera deficiente. Pero la táctica puede funcionar si Apple elige su mercado y renueva la innovación en la Macintosh.¹²

Spindler respondió a Windows 95 con el compromiso de Apple de desarrollar un sistema operativo de nueva generación para Macintosh, algo que generó preguntas acerca de la alianza de Taligent con IBM. A fines de 1995, IBM y Apple se separaron y concluyeron Taligent, que después de 500 millones en inversiones había producido poco.

Para entonces, Spindler tenía otros problemas en la mente. La última mitad de 1995 resultó un desastre para Apple. La compañía parecía incapaz de predecir las demandas de sus productos. Calculó en exceso la demanda de sus computadoras Macintosh Performa de bajo rendimiento y se quedó con un exceso de inventario, al mismo tiempo que subestimó la demanda de sus máquinas de alto rendimiento. Para complicar las cosas, tuvo que

recuperar sus nuevas PowerBooks después de que las baterías comenzaron a incendiarse, y una guerra de precios en Japón redujo las utilidades en uno de sus mejores mercados. Como consecuencia, en el último trimestre de 1995 las utilidades brutas disminuyeron a 15%, de 29% en 1994, y Apple perdió 68 millones de dólares. Spindler respondió en enero de 1996 con el anuncio de 1 300 despidos. Sugirió que podrían aumentar hasta 4 000 a fin de cuentas; es decir, 23% de la fuerza laboral.¹³ Ésta fue su última acción significativa. Fue reemplazado en febrero por Gilbert Amelio.

Amelio, quien se unió a Apple proveniente de National Semiconductor y que tenía una fuerte reputación por sus habilidades para hacer transformaciones, sólo duró 17 meses. Mantuvo los planes de Spindler de cortar cabezas y declaró que Apple regresaría a su estrategia de diferenciación. Esperaba que fuera de utilidad el nuevo sistema operativo Mac, pero el trabajo que se hacía en él era un desastre total. Decidió descartar el proyecto después de una inversión de más de 500 millones de dólares. En vez de eso, Apple adquirió NeXT, la compañía de computadoras fundada por el mismo Steve Jobs, por 425 millones de dólares. Las máquinas de NeXT habían merecido reseñas elogiosas, pero no se habían desplazado bien en el mercado debido a una falta de aplicaciones de soporte. Amelio sintió que el sistema operativo de NeXT podía adaptarse para funcionar en la Mac. También contrató a Steve Jobs como consultor, pero éste rara vez se aparecía en la empresa; estaba muy ocupado dirigiendo Pixar, su empresa de animación por computadora que estaba en la punta de la ola del éxito después de la aclamada película *Toy Story*.¹⁴

Las decisiones de Amelio no detuvieron la pérdida de fortuna de Apple. A mediados de 1997 su participación de mercado había bajado a 3%, de 9% cuando Amelio tomó el mando. La compañía registró una pérdida de 742 millones de dólares en 1996 y se dirigía a perder otros 400 millones en 1997. Era demasiado para la junta directiva. En julio de 1997 Amelio fue despedido. Con la participación de mercado en caída libre, los desarrolladores y distribuidores externos replantearon sus compromisos con Apple. Sin ellos, la compañía desaparecería.

El regreso de Steve Jobs

Después de la partida de Amelio, Steve Jobs fue nombrado CEO interino. En abril de 1998 asumió el puesto de manera permanente, al mismo tiempo que permanecía como CEO de Pixar. Jobs hizo rápidos movimientos para detener la hemorragia. Su primera acción fue visitar a Bill Gates y establecer un acuerdo con Microsoft, la cual

aceptó invertir 150 millones de dólares en Apple y seguir produciendo Office para Mac cuando menos hasta 2002. Luego, Jobs canceló los acuerdos de licencia con los fabricantes de clones y gastó más de 100 millones de dólares para adquirir los activos del principal fabricante de clones de Mac, Power Computing, lo cual incluía su licencia. Jobs descartó los productos que se vendían con lentitud, de manera prominente la computadora manual Newton, y redujo la cantidad de líneas de productos de 60 a sólo 4. También impulsó la distribución en línea de la compañía, imitando el modelo de ventas directas de Dell Computer. Aunque estas reparaciones le dieron tiempo a la empresa y provocaron una reacción favorable del mercado bursátil, no eran recetas para estimular el crecimiento.

Nuevas ofertas de computadoras

Casi de inmediato, Jobs comenzó a pensar en un nuevo producto que materializara el espíritu de Apple. Lo que surgió en mayo de 1998 fue la iMac. La cualidad que diferenciaba a la iMac no fueron sus programas, su potencia o su monitor: fue el diseño de la máquina misma. Una unidad independiente que combinaba el monitor y la unidad de procesamiento central en un ovoide traslúcido con muchas curvas, la iMac fue un lanzamiento atrevido en un mundo dominado por las cubiertas de PC color caqui.

Para desarrollar la iMac, Jobs dio al equipo de diseñadores, encabezado por Jonathan Ive, una importancia sin precedente en el proyecto de desarrollo. El equipo de Ive colaboró estrechamente con ingenieros, fabricantes, vendedores y Jobs mismo. Para comprender cómo hacer que una cubierta de plástico se viera atractiva en lugar de ba-

rata, los diseñadores visitaron una fábrica de dulces para estudiar los puntos más finos de la elaboración de confituras. Colaboraron muchos meses con socios asiáticos para diseñar un proceso sofisticado capaz de producir millones de iMac al año. Los diseñadores también propusieron que se rediseñara la electrónica interna para que se viera bien a través de la cubierta. Es posible que Apple haya gastado hasta 65 millones de dólares en la cubierta de la máquina, comparados con tal vez 20 millones de la PC promedio.¹⁵

Con un precio de 1 299 dólares, las ventas de iMac fueron cuantiosas y se captaron pedidos de más de 100 000 unidades incluso antes de que saliese a la venta. Además, una tercera parte de las compras de iMac fueron realizadas por compradores de primera vez, según investigación de la propia empresa.¹⁶ La línea iMac se actualizaba con frecuencia, y se añadían procesadores más rápidos, más memoria y discos duros más grandes. El producto también se ofrecía en muchos colores diferentes. En 1999, Apple reforzó la iMac con la introducción de la iBook portátil. Destinada a consumidores y estudiantes, la iBook tenía el mismo esquema de diseño que la iMac y se ofreció al atractivo precio de 1 599 dólares.

Las ventas de la iMac y la iBook ayudaron a recuperar la rentabilidad de Apple. En 1999, la empresa ganó 420 millones con ventas de 6 100 millones de dólares. En 2000, ganó 611 millones con ventas de casi 8 000 millones de dólares.

Para que las ventas se mantuvieran en aumento, Apple siguió invirtiendo en el desarrollo de un nuevo sistema operativo, basado en la tecnología adquirida de NeXT. Después de tres años de trabajar con casi mil ingenieros de programación y un costo aproximado de

ILUSTRACIÓN 3

a) La iMac



b) La iBook



Fuente: Cortesía de Apple Inc.

1 000 millones de dólares, en 2001 fue introducida la primera versión del nuevo sistema operativo de Apple. Conocido como OS X, obtuvo reseñas muy entusiastas de los analistas que consideraron que el programa basado en UNIX ofrecía mayor estabilidad y más velocidad que el anticuado Mac OS. El OS X también tenía mayor capacidad para ejecutar varios programas a la vez con el fin de permitir varios usuarios, se conectaba fácilmente a otros dispositivos, como cámaras digitales, y facilitaba la preparación de aplicaciones por parte de los desarrolladores de programas. Al estilo típico de Apple, el OS X también incluía una interfase bien diseñada, atractiva e intuitiva. Desde 2001, casi cada año se han introducido versiones nuevas del OS X. El OS X Tiger fue introducido en 2005 con un precio de venta de 129 dólares.

Para que la base instalada de usuarios de Mac, que en esa época era de 25 millones de personas, adquiriera una actualización del OS X, Apple tuvo que ofrecer aplicaciones. El acuerdo con Microsoft aseguró que su conocido programa Office estuviera disponible para el OS X. Steve Jobs había supuesto que el voto de confianza de Microsoft alentaría a otros desarrolladores a preparar programas para el OS X, pero eso nunca sucedió. Por otra parte, fue significativo que en 1998 Adobe Systems se negara a desarrollar versiones para Mac de su programa de edición de video, que ya existía para las PC con Windows.

Sobresaltado, Jobs dirigió a Apple para que trabajara en sus propias aplicaciones. Los primeros frutos de

este esfuerzo fueron dos programas de edición de video, Final Cut Pro, para profesionales, e iMovie, para los consumidores. Luego apareció iLife, un conjunto de programas multimedia que ahora se instala con anticipación en todas las Mac, el cual incluye iMovie, iDVD, iPhoto, Garage Band y la rocola digital iTunes. Apple también desarrolló su propio navegador web, Safari.

Mientras tanto, Apple seguía actualizando su línea de computadoras con ofertas impresionantes. En 2001 introdujo sus portátiles Titanium PowerBook G4. Con una cubierta de titanio, éstas —ultraligeras y rápidas— incluían un definido aspecto posindustrial, el cual dio un giro distinto del aspecto extravagante de la iMac y la iBook. Igual que con la iMac, el equipo de diseño de Jonathan Ive cumplió una parte fundamental en el desarrollo del producto. Un grupo principal de diseñadores instaló un estudio de diseño en un almacén de San Francisco, lejos del cuartel general de Apple. Trabajaron durante seis semanas en el diseño básico y después fueron a Asia para negociar pantallas planas y para colaborar con los fabricantes de herramientas.¹⁷

Después de las Titanium apareció una línea rediseñada para escritorio que atrajo a los clientes de diseño gráfico de la compañía, la cual incluía pantallas anchas elegantemente diseñadas. En 2004 el equipo de diseño de Ive generó otra oferta estilizada, la computadora iMac G5, que la revista *PC Magazine* describió como “un diseño sencillo impresionantemente integrado”.¹⁸

ILUSTRACIÓN 4

La iMac G5



Fuente: Cortesía de Apple Inc.

ILUSTRACIÓN 5

Participación de mercado mundial y unidades vendidas, 2005

Compañía	Participación de mercado (%)	Unidades vendidas (millones)
Dell Computer	18.1%	37.76
Hewlett-Packard	15.6%	32.54
Lenovo	6.2%	12.93
Acer	4.7%	9.80
Fujitsu-Siemens	4.1%	8.55
Apple	2.2%	4.59
Otras	49.1%	102.42
Total	100.0%	208.60

Fuentes: Encuestas de industrias de Standard & Poor's, Computadoras: Hardware, 8 de diciembre de 2005.

A pesar de la indiscutible excelencia de diseño y la lealtad de sus usuarios principales —artistas gráficos y estudiantes— la participación en el mercado de Apple siguió siendo reducida, muy lejos detrás de los líderes de la industria: Dell, Hewlett-Packard e IBM/Lenovo (vea la ilustración 5). La debilidad de la demanda, combinada con su baja participación de mercado, se tradujo en otra pérdida para Apple en 2001, lo cual hizo que algunos cuestionaran la duración de la transformación de Steve Jobs. Si bien la participación mundial en el mercado de Apple bajó hasta 1.9% en 2004, comenzó a aumentar de nuevo en 2005 y durante todo 2006. El ímpetu fue particularmente fuerte en Estados Unidos, donde Apple había vendido 1.3 millones de computadoras hasta julio, con lo que obtuvo una tasa de crecimiento de 12% durante el año y una participación de 4.8% en ese mercado. Según muchos analistas, lo que impulsaba el crecimiento era la creciente popularidad del reproductor de música iPod, el cual había elevado el perfil de Apple entre los consumidores más jóvenes y tenía un efecto de crecimiento en las ventas de Mac.¹⁹

Intel en el interior, Windows en el exterior

Desde la fundación de la compañía, Apple no había utilizado microprocesadores Intel, que se habían convertido en el estándar de la industria desde la introducción de la PC de IBM en 1981. En junio de 2005, Apple anunció que comenzaría a hacerlo. Lo que impulsó la transición fue la creciente frustración con el desempeño de la línea de chips PowerPC fabricada por IBM que Apple había utilizado durante más de una década. El PowerPC no se había mantenido a la altura de los chips de Intel, que eran más

rápidos y consumían menos electricidad: algo muy importante en el mercado de las computadoras portátiles, en el que Apple tenía una respetable participación de mercado.

La transición generó riesgos significativos para Apple. Las aplicaciones antiguas y el OS X tuvieron que reelaborarse para funcionar en los procesadores Intel. Para la primavera de 2006, Apple había producido versiones de OS X y sus propias aplicaciones compatibles con Intel, pero no se habían vuelto a preparar muchas otras aplicaciones para los chips Intel. Para facilitar la transición, Apple proporcionó un programa gratuito, conocido como Rosetta, que permitía a los usuarios ejecutar viejas aplicaciones en las Mac que utilizaban Intel. Además, Apple dio un paso adicional al producir una utilidad conocida como Boot Camp, que permitía a los propietarios de Mac ejecutar Windows XP en sus máquinas. Boot Camp sería incluida como parte de la siguiente versión del OS X, Leopard, cuya distribución está planeada para 2007.

En general, las críticas acerca de las máquinas basadas en Intel fueron favorables, y muchos analistas observaron el aumento de la velocidad respecto de las antiguas PowerPC Mac, aunque este mejoramiento tendía a desaparecer si se utilizaba el programa Rosetta para ejecutar una aplicación.²⁰

En el otoño de 2006, Apple comunicó que la transición hacia una arquitectura basada en Intel había concluido seis meses antes de lo planeado. Aunque las ventas de Mac habían sido lentas a fines de 2005 y principios de 2006, esto parecía deberse a que los clientes posponían las compras en espera de máquinas nuevas. Las ventas de las nuevas Mac de la compañía mostraban un sano crecimiento en el segundo y tercer trimestres del año. En particular, las ventas de las MacBook portátiles eran intensas.

El traslado a la arquitectura Intel pudo haber ayudado a Apple a cerrar el diferencial de precios que había existido mucho tiempo entre las PC basadas en Windows y los productos de Apple. Según un analista, en septiembre de 2006 los productos de Apple se vendían con un *descuento* en relación con ofertas de productos similares de Dell y Hewlett-Packard.²¹

El paso a la venta al menudeo

En 2001, Apple hizo otro importante cambio estratégico: la compañía abrió su primera tienda minorista. En una industria que durante mucho tiempo había dependido de minoristas externos, o de las ventas directas en el caso de Dell, este cambio parecía arriesgado. Una preocupación radicaba en que Apple podía sufrir una reacción violenta de parte de sus asociados minoristas desde hacía largo tiempo. Otra era que nunca pudiera generar los volúmenes de venta requeridos para justificar el costoso espacio

de venta al menudeo; además, la línea de productos era limitada. Sin embargo, la empresa en verdad creía que le hacía falta tener presencia en este mercado. Muchos minoristas de computadoras no incluían máquinas de Apple y algunos de los que las vendían exhibían sus productos en los rincones de la tienda.

Desde el principio, las tiendas de Apple incluyeron el mismo diseño elegante que caracterizaba sus productos de líneas claras, motivos atractivos y una sensación posindustrial (vea la ilustración 6). Steve Jobs mismo se involucró estrechamente en el proceso de diseño. En realidad, es uno de los inventores que se nombran en una patente de Apple que protege el diseño de una escalera de vidrio de marca que se encuentra en muchas tiendas, y parece que participó personalmente en el diseño de un cubo de vidrio que está sobre una tienda en la Quinta Avenida de Nueva York que abrió en 2006. En una entrevista, Jobs declaró que “pasamos mucho tiempo diseñando la tienda, porque merece tener una construcción perfecta”.²²

Los clientes y los analistas quedaron impresionados de inmediato por los conocimientos de los productos que mostraban los empleados de las tiendas de Apple. También les agradaron los detalles de muchas tiendas: un “mostrador de genios” donde expertos técnicos ayudaban a los clientes a reparar cualquier problema con sus productos Apple. No obstante, el amplio espacio interior no hacía nada por alejar los temores de los críticos de que la cartera de productos de Apple era demasiado escasa para generar el tránsito de clientes requerido para apoyar

el espacio vital. Los críticos no podían haber estado más equivocados. Estimuladas por las atronadoras ventas del iPod, las tiendas de Apple funcionaron excepcionalmente bien. Para 2005, Apple tenía 137 tiendas bien ubicadas que generaron 2 300 millones de dólares en ventas y 140 millones en utilidades. Las ventas por pie cuadrado durante 2005 alcanzaron el nivel sin precedente de 4 000 dólares, lo cual convirtió a Apple en la envidia de otros minoristas.²³

La revolución del iPod

A fines de la década de 1990 y a principios del siglo actual, la industria musical trataba de resolver las implicaciones de dos tecnologías nuevas. La primera era el desarrollo de reproductores MP3 portátiles y económicos que guardaban y reproducían archivos de música digital como el Rio, de Diamond Media, introducido en 1997 y que podía contener dos horas de música. La segunda era el aumento de las redes de computadoras de igual a igual como Napster, Kazaa, Grokster y Morpheus que permitían a las personas intercambiar de manera eficiente archivos digitales por internet. En el siglo actual, millones de personas descargaban archivos de música por internet sin el permiso de los propietarios de los derechos de autor, las compañías productoras de música. Para la industria musical, este descubrimiento había sido devastador. Después de años de crecimiento constante, las ventas mundiales de música, que alcanzaron un máximo de 38 500 millones de dólares en 1999, disminuyeron a 32 000 millones en 2003. A pesar de la caída de las ventas, la Federación Internacional

ILUSTRACIÓN 6

Una tienda de Apple



Fuente: Cortesía de Apple Inc.

de la Industria de los Fonogramas (IFPI, por sus siglas en inglés) afirmaba que la demanda de música era más fuerte que nunca, pero la disminución de las ventas reflejaba el hecho de que “el valor comercial de la música se devalúa en todas partes debido a la copia en masa y la piratería”.²⁴

La industria de la música había intentado contrarrestar la piratería por internet mediante la adopción de medidas legales para cerrar redes de igual a igual, como Napster, y demandar a las personas que ofrecían numerosos archivos de música por internet. El éxito había sido limitado, en parte debido a que las redes de igual a igual resultaban muy útiles para los consumidores. Eran rápidas e inmediatas y les permitían separar los álbumes para descargar sólo las pistas que querían e ignorar las de relleno. Y, por supuesto, en forma gratuita.

La industria de la música estaba desesperada por tener una alternativa legal para enfrentar la descarga ilegal. Sus propias iniciativas, introducidas en 2002, no se habían sostenido. MusicNet, que ofrecía canciones de Warner Music, BMG y EMI, tenía un solo plan de suscripción: 9.85 dólares mensuales por 100 reproducciones y 100 descargas. Después de 30 días, las descargas expiraban y no podían reproducirse. Pressplay, que ofrecía música de Sony, Universal y EMI, tenía cuatro planes de suscripción, de 9.95 a 24.95 dólares mensuales, por hasta 1 000 reproducciones y 100 descargas. El servicio de suscripción con la cuota más alta de Pressplay permitía a los usuarios quemar hasta 20 canciones mensuales en CD que no expiraban, pero no podían quemarse más de dos canciones de un artista.²⁵

Luego aparecieron el iPod e iTunes. Estos productos nacieron por una omisión: a fines de la década de 1990, cuando los consumidores comenzaban a quemar CD con sus canciones favoritas, las Mac no tenían quemadores de CD ni programas para manejar las colecciones de música digital de los usuarios. Al comprender el error, el CEO Steve Jobs pidió a los desarrolladores de programas de Apple que crearan el programa iTunes para ayudar a los usuarios de Mac a manejar sus colecciones siempre en aumento de música digital. El primer programa iTunes condujo al concepto del iPod. Si las personas iban a conservar el conjunto de su colección de música en una computadora, necesitaban un reproductor MP3 portátil para llevarla consigo: un Sony Walkman de la era digital. Aunque ya existían esos dispositivos en el mercado, sólo podían contener algunas docenas de canciones.

Para el funcionamiento del iPod, Apple obtuvo una licencia del programa PortalPlayer. Apple también se enteró de que Toshiba construía un diminuto disco duro de 4 centímetros que podía contener más de mil canciones. Por lo tanto, se apresuró a llegar a un acuerdo con Toshiba, que le proporcionaba los derechos exclusivos del disco durante 18 meses. Mientras tanto, Apple se concentró en

el diseño de la interfase del usuario, la cubierta exterior y el programa de sincronización para que funcionara con las Mac. Igual que con muchas de las ofertas de productos descubiertas desde que Jobs recuperó el mando, el equipo de diseño dirigido por Jonathan Ive desempeñó un papel fundamental en la producción del iPod. El equipo de Ive trabajaba en secreto en San Francisco. Los integrantes, todos con salarios muy elevados para los estándares de la industria, trabajaban en un estudio abierto con limitado espacio personal. El equipo consiguió determinar cómo colocar una capa de plástico transparente sobre el núcleo blanco y negro de un iPod, lo cual aportó una tremenda profundidad de textura. El acabado era superior al de otros reproductores MP3, sin tornillos visibles y uniones obvias entre las partes. El número de serie de iPod no era una etiqueta, como en casi todos los productos: estaba grabado con elegancia en la parte posterior del dispositivo. Esta atención a los detalles y la elegancia del diseño, aunque con las implicaciones de costos, iba a convertir el iPod en un accesorio de moda.²⁶

El iPod fue presentado en octubre de 2001 y obtuvo críticas contrastantes. El precio de 399 dólares era muy superior al de sus competidores, y como sólo funcionaba con las computadoras Apple, parecía destinado a ser un producto de nicho. Sin embargo, las ventas iniciales fueron cuantiosas. Resultó que los consumidores estaban dispuestos a pagar un sobreprecio por la enorme capacidad de almacenamiento del iPod. Además, Jobs ordenó que se desarrollara una versión que fuera compatible con Windows. Una vez introducida a mediados de 2002, las ventas se incrementaron.

En esa época, Jobs enfrentaba un problema estratégico más grande: cómo convencer a las empresas de música para hacer que su música estuviera disponible para descargas legales. Fue aquí donde entró en acción la legendaria habilidad de ventas de Steve Jobs. Con un prototipo para una tienda iTunes entre sus manos, Jobs se reunió con ejecutivos de las principales marcas. Los convenció de que les convenía más apoyar una empresa de descarga legal de música que fuera una alternativa a las numerosas descargas ilegales en las redes de igual a igual que, a pesar de sus mejores esfuerzos, la industria musical no había conseguido eliminar. Su argumento fue que las personas pagarían por descargar música por internet. Aunque todas las marcas establecían sus propias empresas en línea, Jobs sentía que como se limitaban a vender su propia música, la demanda también era limitada. Lo que se necesitaba era un minorista de música en línea independiente y confiable, y Apple llenaba el perfil. Sin embargo, si iba a funcionar, era necesario incorporar a todas las marcas. De acuerdo con el esquema de Jobs, los archivos de iTunes se descargarían por 99 centavos

de dólar cada uno. El único reproductor digital portátil en el que podrían guardarse y escucharse los archivos era el iPod. El argumento de Jobs fue que este mundo cerrado facilitaba la protección del material con derecho de autor de una distribución no autorizada.

Jobs también se reunió con 20 artistas de fama mundial, entre ellos Bono, de U2, Sheryl Crow y Mick Jagger. Su planteamiento fue el siguiente: la distribución digital va a ocurrir, y el mejor modo de proteger sus intereses es apoyar una empresa legal de distribución musical en línea. Cortejados por Jobs, estos influyentes participantes alentaron a las empresas de grabaciones musicales para tomar en serio la propuesta de Apple.²⁷

A principios de 2003, Jobs tenía a bordo a todas las marcas importantes. Lanzada en abril de 2003, a los pocos días era evidente que Apple tenía un éxito importante entre sus manos. Durante la primera semana se vendieron un millón de canciones. A mediados de 2004, iTunes superó la marca de 100 millones de descargas y las ventas siguieron en aumento hasta alcanzar una marca de 150 millones de descargas en octubre de 2004. En ese punto, los clientes descargaban más de 4 millones de canciones a la semana, lo que representaba un índice de funcionamiento de más de 200 millones al año. Aunque Jobs admitió que Apple no gana mucho por las descargas de iTunes —tal vez sólo 10 centavos de dólar por canción— obtiene buenas utilidades por las ventas del iPod, las cuales fueron estratosféricas en 2005 (vea la ilustración 7).

Con la ayuda de modelos nuevos, que como siempre tenían diseños elegantes, las ventas del iPod se mantuvieron por los cielos en la primera mitad del año fiscal 2006 (los tres últimos meses de 2005 y los tres primeros meses de 2006). En este periodo de seis meses Apple vendió 22.5 millones de iPod y generó 4 260 millones de dólares en ventas, lo cual por primera vez superó las ventas de computadoras, que fueron de 3 290 millones de

dólares durante estos seis meses. iTunes aportó otros 976 millones de dólares.

A medida que crecía la base instalada de iPod, comenzó a aparecer un ecosistema de compañías que vendían accesorios para él, como bocinas, audífonos y periféricos que permitían a sus usuarios grabar sus voces, recargar la batería del dispositivo mientras circulaban, reproducir sus canciones por la radio o manejarlo con un control remoto inalámbrico. También había cubiertas, soportes para cinturón y otros. En 2006 se calculaba que más de 100 compañías conformaban este sistema. En conjunto habían vendido 1 000 millones de dólares en mercancía durante los últimos tres meses de 2005. Apple cobra una cantidad no especificada a las empresas cuyos productos tienen acceso a los puertos del iPod y, por ende, obtiene beneficios indirectos de que los compradores prefieran el iPod en lugar de los productos competidores que carecen de los mismos accesorios.²⁸

Tanto éxito atrae a los competidores, y pronto aparecieron muchos. RealNetworks, Yahoo y Napster instalaron servicios de descarga legal para competir con iTunes. Incluso Wal-Mart entró en la competencia y ofreció descargas de música por 89 centavos de dólar la canción. Sin embargo, iTunes siguió vendiendo más que sus rivales por un amplio margen. A mediados de 2006, iTunes acaparaba 80% de las descargas legales de música.²⁹ También era el cuarto minorista de música más grande en Estados Unidos; los tres principales tenían tiendas físicas.

El iPod también tenía una gran competencia. Muchos de los dispositivos que competían tenían un precio atractivo y tanta capacidad de almacenamiento como el iPod. Sin embargo, pocos consiguieron quitarle participación de mercado, que a mediados de 2006 todavía representaba 77% de las ventas anuales en el mercado de Estados Unidos. El rival más exitoso a la fecha ha sido SanDisk, que ha capturado casi 10% del mercado con su familia de reproductores de música.

Un motivo del fracaso de los competidores para obtener más participación de mercado han sido los problemas de herramientas y programas de cómputo que surgen cuando los consumidores intentan descargar canciones vendidas por una compañía en una máquina fabricada por otra. En contraste, iTunes y iPod siempre han funcionado juntos sin problemas.

En un esfuerzo por contrarrestar esta ventaja, en 2006 Microsoft anunció la presentación de su propio reproductor de música digital, Zune, diseñado para funcionar con la tienda de música en línea de Microsoft. Asimismo, RealNetworks anunció un acuerdo con SanDisk para elaborar un dispositivo de música digital diseñado específicamente para funcionar con la tienda de música en línea de RealNetworks, Rhapsody.³⁰ Se

ILUSTRACIÓN 7

Ventas de las principales líneas de productos de Apple (millones)

	2003	2004	2005
Computadoras	\$4 491	\$4 923	\$6 275
iPod	\$345	\$1 306	\$4 540
iTunes	\$36	\$278	\$899
Software	\$644	\$821	\$1 091
Periféricos	\$691	\$951	\$1 126

Fuente: Informes 10K de Apple Computer, 2006.

esperaba que ambos productos aparecieran a fines de 2007.

Sin embargo, Apple no se cruzó de brazos. Versiones todavía más pequeñas del iPod, como iPod Shuffle y iPod Nano, mantuvieron altas las ventas. Los iPod más recientes, presentados en septiembre de 2006, contenían baterías más durables, discos duros con más capacidad (algunos modelos guardaban hasta 15 000 canciones o 150 horas de video) y pantallas más brillantes. Los precios eran atractivos y todavía conservaban el aspecto elegante y esbelto que caracterizaba al producto.

Al mismo tiempo, Apple anunció que la tienda iTunes comenzaría a vender descargas de películas. Al principio, sólo se ofrecían películas de Disney (de la cual Steve Jobs se había convertido en el accionista más importante después de que Disney adquirió Pixar en 2005), pero Apple esperaba agregar otros estudios en un futuro cercano. Las películas descargadas tendrían una calidad casi de DVD y podrían reproducirse en televisores, computadoras y iPods. Además, Apple anunció que presentaría una “caja” pequeña que se conectaría a un televisor, decodificador de cable o estéreo que captaría archivos digitales (de video, música y fotografías) de manera inalámbrica desde cualquier PC (Windows o Mac) habilitada para iTunes.

La industria de las computadoras personales en el siglo XXI

Aunque Apple dominó los negocios de reproducción de música y de reproductores portátiles con iTunes y los iPod, siguió siendo un participante de nicho en la industria de las computadoras. Después de años de crecimiento, las ventas de PC disminuyeron por primera vez en 2001, pero pronto se recuperó la ruta del crecimiento. Según IDC, una empresa de investigación de mercados, se espera que los embarques totales de PC lleguen a 287 millones de unidades en 2008, con respecto a los 179 millones de unidades en 2004 (vea la ilustración 8). El mercado de Estados Unidos se mantendría como el más grande y en 2008 se esperan ventas de 82 millones de unidades, comparados con los 58 millones en 2004, lo cual representa una tasa de crecimiento de un solo dígito. Las ventas a los consumidores representaron alrededor de 88.5 millones respecto de los 230 millones de PC vendidas en 2006.³¹

La industria se caracteriza por un puñado de participantes que en conjunto representan menos de la mitad del mercado y una larga fila de empresas pequeñas que producen computadoras sin marca o locales, que venden sus máquinas con un descuento importante en relación con los productos de marcas globales (consulte la ilustración 5).

Entre los participantes grandes, la consolidación ha sido recurrente durante varios años. En 2002, Hewlett-

Packard adquirió Compaq Computer; Gateway y eMachines se fusionaron en 2004; en 2005, la empresa china Lenovo adquirió el negocio de PC de IBM. Las empresas grandes de PC compiten en forma agresiva al ofrecer máquinas todavía más poderosas, producirlas de la manera más eficiente posible y a los precios más reducidos para vender mayor volumen. El precio de venta promedio de una PC disminuyó de aproximadamente 1 700 dólares en 1999 a menos de 1 000 en 2006, y se proyecta que siga en descenso, impulsado en parte por una agresiva competencia entre Dell Computer y Hewlett-Packard.³²

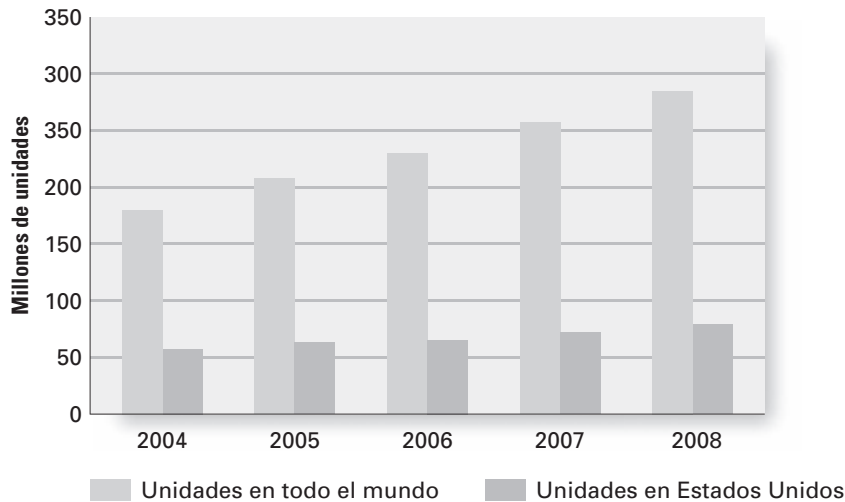
Todos estos participantes se concentran en el diseño, montaje y ventas de PC, al mismo tiempo que adquieren la gran mayoría de componentes de compañías independientes. En los años recientes, las principales empresas de PC han reducido su gasto en investigación y desarrollo como un porcentaje de las ventas, mientras que la industria se ha transformado en un negocio de productos de uso general.

La existencia de una larga fila de fabricantes de máquinas se debe a la arquitectura abierta del estándar dominante en las PC, basado en microprocesadores de Intel, el sistema operativo de Microsoft y la naturaleza de baja tecnología del proceso de montaje. Los componentes de estas máquinas, que son productos de uso general, se pueden adquirir a precios reducidos sin marca. Los fabricantes de estas máquinas tienen fuertes posiciones en muchos países en desarrollo. Por ejemplo, en México, las marcas locales representaron 60% de todas las ventas en 2005, comparado con 44% en 2000. En toda Latinoamérica, 70% de todas las computadoras personales son producidas localmente. Los fabricantes de estos aparatos tienen posiciones mucho más débiles en Estados Unidos, Europa occidental y Japón, donde los consumidores muestran una preferencia más intensa por productos de marca que incorporan tecnología de vanguardia. En contraste, en los países en desarrollo, los consumidores están dispuestos a aceptar componentes más antiguos si esto les permite ahorrar algunos cientos de dólares.³³

Durante la década de 1990 y comienzos del siglo XXI, Dell creció con rapidez y capturó el liderazgo del mercado. Su éxito se basó en eficiencias de administración del inventario asociadas con su modelo de venta directa (Dell construye máquinas sobre pedido, lo cual reduce la necesidad de mantener un inventario). A Dell también le sirvieron los problemas que enfrentó Hewlett-Packard cuando se fusionó con Compaq Computer. Sin embargo, para 2005 una revitalizada Hewlett-Packard había reducido sus costos, ofrecía precios más atractivos y comenzaba a ganar terreno a Dell. Apple Computer volvió a quedarse fuera de esta industria y fue la única de las grandes fabricantes que no se apegó a la arquitectura de Windows.

ILUSTRACIÓN 8

Embarques de unidades en la industria de las PC



Fuente: Datos de IDC; 2007 y 2008 son predicciones.

Problemas estratégicos

Cuando concluyó 2006, Apple estaba en una posición envidiable. El negocio del iPod mostraba todavía un crecimiento rápido y las ventas de computadoras Apple, en particular las portátiles, eran intensas. Sin embargo, algunas preguntas rondaban a la compañía. Apple siempre se había destacado como innovadora, pero nunca por la obtención de utilidades de sus innovaciones. ¿Será diferente esta vez? Algunas predicciones indicaban que 2006 y 2007 serían años fuertes para Apple, y que rompería marcas de ventas y de utilidades, pero gran parte de esto se debería al auge del iPod, y cabe preguntar cuán sustentable puede ser éste. En el negocio de las PC, Apple todavía es un participante de nicho, aunque con perspectivas de crecimiento renovadas. La compañía tiene una presencia muy limitada en el gran mercado empresarial. ¿Puede cambiar esta situación? ¿Podrá capitalizar el cuantioso negocio del iPod para ampliar su participación en las ventas de computadoras? Y, ¿cuáles serían las implicaciones para la posición competitiva a largo plazo de Apple?

NOTAS FINALES

1. Citado en Pete Burrows, "Steve Job's Magic Kingdom", en *Business Week*, 6 de febrero de 2006, pp. 62-68.
2. N. Wingfield, "Apple Unveils New Computers", en *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 2006, p. B3.
3. Gran parte de esta sección se extrajo de P. Freiburger y M. Swaine, *Fire in the Valley*, Nueva York: McGraw-Hill, 2000.

4. Para una historia detallada del desarrollo de la Apple II consulte Steve Weyhrich, "Apple II History", en <http://apple2history.org/history/ah01.html>.
5. P. Freiburger y M. Swaine, *Fire in the Valley*, Nueva York: McGraw-Hill, 2000, p. 357.
6. Andy Hertzfeld, "Reality Distortion Field", en <http://www.folklore.org/ProjectView.py?project=Macintosh>.
7. Andy Hertzfeld, "Reality Distortion Field", en <http://www.folklore.org/ProjectView.py?project=Macintosh>.
8. Esta versión de los hechos fue contada al autor por un ejecutivo principal que estaba presente en la sala en ese momento.
9. Jim Carlton, "Playing Catch Up—Apple Finally Gives in and Attempts Cloning", en *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 1994, p. A1.
10. D. B. Yoffie, "Apple Computer 1992", caso de la Harvard Business School, 792-781.
11. Andrew Kupfer, "Apple's Plan to Survive and Grow", en *Fortune*, 4 de mayo de 1992, pp. 68-71; B. R. Schlender, "Yet Another Strategy for Apple", en *Fortune*, 22 de octubre de 1990, pp. 81-85.
12. B. Schlender, "Paradise Lost: Apple's Quest for Life After Death", en *Fortune*, febrero de 1996, pp. 64-72.
13. Jim Carlton, "Apple's Losses to Stretch into 2nd Period", en *Wall Street Journal*, 18 de enero de 1996, p. B7.
14. Peter Burrows, "Dangerous Limbo", en *BusinessWeek*, 21 de julio de 1997, p. 32.
15. Peter Burrows, "The Man Behind Apple's Design Magic", en *Business Week*, septiembre de 2005, pp. 27-34.
16. A. Reinhardt, "Can Steve Jobs Keep His Mojo Working?", en *Business Week*, 2 de agosto de 1999, p. 32.
17. Peter Burrows, "The Man Behind Apple's Design Magic", en *Business Week*, septiembre de 2005, pp. 27-34.
18. "Apple iMac G5 Review", *PC Magazine*, en línea en <http://www.pcmag.com/article2/0,1759,1648796,00.asp>.
19. Standard & Poor's Industry Surveys, Computers: Hardware, "Global Demand for PCs Accelerates"; 8 de diciembre de 2005; Mark Veverka, "Barron's Insight: Apple's Horizon Brightens", en *Wall Street Journal*, 23 de julio de 2006, p. A4.

20. Peter Lewis, "Apple's New Core", en *Fortune*, 29 de marzo de 2006, pp. 182-184.
21. Citigroup Global Markets, "Apple Computer: New Products Position Apple Well for Holidays", 13 de septiembre de 2006.
22. N. Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds", en *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2006, p. B1.
23. M. Frazier, "The Bigger Apple", en *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, pp. 4-6.
24. IFPI News Release, "Global Music Sales Down 5% in 2001": <http://www.ifpi.org>.
25. W. S. Mossberg, "Record Labels Launch Two Feeble Services to Replace Napster", en *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2002, p. B1.
26. Peter Burrows, "The Man Behind Apple's Design Magic", en *Business Week*, septiembre de 2005, pp. 27-34.
27. N. Wingfield y E. Smith, "U2's Gig: Help Apple Sell iPods", en *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2004, p. D5; Apple Computer Press Release, "iTunes Music Store Downloads Top 150 Million Songs", 14 de octubre de 2004.
28. Paul Taylor, "iPod Ecosystem Offers Rich Pickings", FT.com, 24 de enero de 2006, p. 1.
29. T Braithwaite y K. Allison, "Crunch Time for Apple's Music Icon", en *Financial Times*, 14 de junio de 2006, p. 27.
30. N. Wingfield y R. A. Guth, "iPod, They Pod: Rivals Imitate Apple's Success", en *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2006, p. B1.
31. IDC Press Release, "Long-term PC Outlook Improves", 14 de septiembre de 2006.
32. Standard & Poor's Industry Surveys, Computers: Hardware, "Global Demand for PCs Accelerates", 8 de diciembre de 2005.
33. M. Dickerson, "Plain PCs Sitting Pretty", en *Los Angeles Times*, 11 de diciembre de 2005, p. C1.

La industria de los videojuegos caseros: del Pong al Xbox 360

Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill, University of Washington.

Nace una industria

En 1968, Nolan Bushnell, de 24 años, hijo de un contratista de cemento de Utah, obtuvo en la University of Utah un título de ingeniero.¹ Bushnell se mudó a California, donde trabajó poco tiempo en la división de imágenes para computadora de Ampex. En su casa, Bushnell convirtió la recámara de su hija en laboratorio. Ahí creó una versión más sencilla de Space War, un juego para computadora inventado en 1962 por un graduado del MIT, Steve Russell. La versión de Bushnell del juego de Russell, que denominó Computer Space, estaba hecha de circuitos integrados conectados a un televisor blanco y negro de 19 pulgadas. A diferencia de una computadora, el invento de Bushnell sólo podía ejecutar el juego, lo que significaba que podía producirse a un costo económico.

Bushnell imaginaba videojuegos como el suyo colocado junto a las máquinas de *pinball* en las galerías de juegos. Con la esperanza de que su invento entrara a producción, renunció a Ampex y se puso a trabajar para una pequeña compañía de mesas de juego que fabricó 1 500 copias de su videojuego. Éste nunca se vendió, sobre todo porque quien deseaba jugar debía leer una página completa de indicaciones antes de hacerlo: demasiada complejidad para un juego de galería. Bushnell renunció a la empresa y con un amigo, Ted Dabney, aportó 500 dólares para fundar una compañía que desarrollara un videojuego más sencillo. Querían llamarla Syzygy, pero

el nombre ya estaba reservado, de modo que se conformaron con *Atari*, una palabra japonesa que equivalía a “jaque al descubierto”.

En el laboratorio de su casa, Bushnell desarrolló el juego más sencillo que pudo imaginar. Las personas aprendían las reglas de inmediato y se podía jugar con una mano. El juego tenía como modelo una mesa de tenis, y los jugadores golpeaban una pelota con raquetas que subían y bajaban a un lado del campo mediante perillas giratorias. Llamó al juego “Pong” a causa el sonido que se producía cada vez que se golpeaba la pelota con una raqueta.

En el otoño de 1972, Bushnell instaló su prototipo del Pong en la taberna de Andy Capp en Sunnyvale, California. Las únicas instrucciones eran: “Para obtener muchos puntos, golpear siempre la pelota.” En la primera semana fueron depositadas 1 200 monedas de 25 centavos de dólar en el plato que funcionaba como depósito de monedas del prototipo de Bushnell, quien quedó fascinado: su sencillo juego había producido 300 dólares en una semana. La máquina de *pinball* que estaba junto promediaba 35 dólares semanales.

Debido a que carecía del capital para producir el juego en masa, Bushnell se acercó a empresas de juegos establecidas, sólo para ver que le cerraban las puertas. Triste pero no decepcionado, se cortó el cabello, se puso un traje y tramitó un crédito por 50 000 dólares en un banco local. Instaló una línea de producción en una pista de patinaje abandonada y contrató personal para montar las máquinas mientras sonaban a todo volumen Led Zeppelin y The Rolling Stones en unos altoparlantes. Entre su primer grupo de empleados estaba un muchacho delgado de 17 años llamado Steve Jobs, quien más tarde fundó varias compañías propias, entre ellas Apple Computer, NeXT y Pixar. Igual que otros, Jobs se sintió atraído por un anuncio clasificado que decía: “Diviértase y gane dinero.”

En poco tiempo, Bushnell vendía todas las máquinas que podía fabricar su pequeño equipo —unas 10

Derechos reservados © 2006 por Charles W. L. Hill. Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill. Todos los derechos reservados. Para ver los resultados financieros más recientes de la empresa que se analiza en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, introduzca el símbolo bursátil de la compañía y descargue el informe más reciente de la empresa de su página principal.

diarias— pero, para crecer, necesitaba capital adicional. Aunque el ambiente de la pista, con su mezcla de rock pesado y olor a marihuana alejaba a los posibles inversionistas, Don Valentine, un inversionista de riesgo, astuto y de buena reputación en todo el país, quedó impresionado con la historia de su crecimiento. Armado con el dinero de Valentine, Atari comenzó a aumentar la producción y a ampliar su variedad de juegos. Entre los juegos nuevos se destacaban Tank y Breakout, este último diseñado por Jobs y un amigo suyo, Steve Wozniak, quien había abandonado Hewlett-Packard para trabajar en Atari.

Para 1974, en todo el mundo se habían vendido 100 000 juegos similares al Pong. Aunque Atari fabricaba sólo 10% de los juegos, la compañía consiguió ganar 3.2 millones de dólares ese año. Debido a la incesante aparición de clones del Pong, Bushnell decidió hacer un sistema Pong para el hogar. En realidad, Magnavox comercializaba un juego similar para el hogar desde 1972, pero las ventas habían sido modestas.² El equipo de Bushnell consiguió comprimir el juego Pong accionado con monedas de Atari, a unos cuantos circuitos económicos dentro de una consola. El Pong de Atari tenía una imagen más nítida y controles más sensibles que la máquina de Magnavox. También costaba menos. Después, Bushnell realizó una gira de presentación para mostrar el Pong a los compradores de juguetes, pero obtuvo una respuesta indiferente y ninguna venta. Un abatido Bushnell regresó a Atari sin saber qué hacer después. En ese momento, el comprador del departamento de artículos deportivos de Sears visitó a Bushnell, revisó la máquina y ofreció comprar todos los juegos Pong para el hogar que Atari pudiera fabricar. Con el respaldo de Sears, Bushnell elevó la producción. Sears desarrolló una atractiva campaña de anuncios de televisión para vender el Pong para el hogar. Con este respaldo, las ventas de Atari se fueron a las alturas, y alcanzaron 450 millones de dólares en 1975. El videojuego para el hogar había llegado.

Auge y fracaso

Nada atrae tanto a los competidores como el éxito, y para 1976 unas 20 compañías diferentes llenaban el mercado de los videojuegos caseros, entre ellas National Semiconductor, RCA, Coleco y Fairchild. Después de identificar las limitaciones de los diseños de los videojuegos existentes, Fairchild propuso en 1976 un sistema capaz de reproducir varios juegos. El sistema tenía tres componentes: una consola, controles y cartuchos. La consola era una computadora pequeña mejorada para procesar imágenes. Estaba diseñada para recibir información desde los controles, procesarla y enviar señales a un monitor

de televisión. Los controles eran dispositivos manuales que se utilizaban para dirigir la acción en la pantalla. Los cartuchos contenían chips con instrucciones codificadas para un juego, estaban diseñados para insertarse en la consola.

En 1976, Bushnell vendió Atari a Warner Communications en 28 millones de dólares. Bushnell se quedó para dirigir Atari. Respaldado por el capital de Warner, en 1977 la empresa desarrolló y presentó su propio sistema basado en cartuchos, el Atari 2600. El sistema 2600 se vendía en 200 dólares y los cartuchos asociados en 25 o 30 dólares. Las ventas entraron en ebullición en la temporada navideña de 1977. No obstante, la falta de capacidad de fabricación del líder del mercado, Atari, y un enfoque muy cauteloso de Fairchild produjeron escasez y mantuvieron las ventas por debajo de lo que debían haber sido. La cautela de Fairchild era el resultado de una experiencia anterior en el sector de la electrónica de consumo. Un año antes había aumentado la demanda de sus relojes digitales, sólo para acumular un exceso de inventario que provocó que la compañía registrara una pérdida de 24.5 millones de dólares.³

Después de la temporada navideña de 1977, Atari afirmó que había vendido alrededor de 400 000 unidades de la 2600 VCA, aproximadamente la mitad de los sistemas basados en cartuchos en los hogares estadounidenses. La empresa también ganó más de 100 millones de dólares en ventas de cartuchos de juegos. En este punto, el segundo lugar, Fairchild, vendió alrededor de 250 000 unidades de su sistema. Las ventas de cartuchos durante este año totalizaron alrededor de 1.2 millones de unidades, con un precio de venta promedio de 20 dólares. Con este éxito y fortalecido por las predicciones de ventas de 33 millones de cartuchos y una base instalada de 16 millones de máquinas para 1980, Bushnell comprometió a Atari a fabricar 1 millón de unidades de la 2600 para la temporada navideña de 1978. Atari calculó que la demanda total llegaría a 2 millones de unidades. Bushnell también fue alentado por la señales de Fairchild que indicaban que limitaría de nuevo la producción a cerca de 200 000 unidades. En este punto, Atari tenía nueve juegos en su catálogo, Fairchild tenía 17.⁴

Atari no era la única empresa entusiasmada por las predicciones de crecimiento. En 1978, muchas otras compañías, entre ellas Coleco, National Semiconductor, Magnavox, General Instruments y varias más entraron en el mercado con sistemas no compatibles de cartuchos para el hogar. No obstante, las numerosas opciones no parecían atraer a los clientes y, de manera inesperada, la temporada navideña de 1978 trajo pocas ventas. Sólo Atari y Coleco sobrevivieron a la recesión moderada en la industria. Atari perdió a Bushnell, que fue expulsado

por los ejecutivos de Warner. (Bushnell partió a fundar Chuck E. Cheese Pizza Time Theater, una cadena de restaurantes que tenía 278 puntos de venta en 1981.) Bushnell declaró después que parte del problema fue un desacuerdo sobre la estrategia. Bushnell quería vender la Atari 2600 al costo y ganar dinero con las ventas de los cartuchos; Warner quería seguir obteniendo ganancias con las ventas de la consola.⁵

En 1979 ocurrieron varios descubrimientos importantes. Primero, varios programadores y productores de juegos abandonaron Atari para instalar su propia empresa, Activision, y para hacer juegos compatibles con Atari 2600. Su éxito alentó a otros a seguir sus pasos. Segundo, Coleco desarrolló un módulo de expansión que permitía a sus máquinas ejecutar los juegos de Atari. Esta última y Mattel (que entró en el mercado en 1979) hicieron lo mismo. Tercero, el año 1979 presenció la introducción de tres juegos nuevos para el mercado casero: Space Invaders, Asteroids y PacMan. Los tres fueron adaptados de juegos de galería populares y los tres ayudaron a impulsar la demanda de jugadores.

La demanda se recuperó con fuerza a fines de 1979 y mantuvo su crecimiento durante los tres años siguientes. En 1981, las ventas de videojuegos y cartuchos caseros en Estados Unidos fueron de 1 000 millones de dólares. En 1982 se elevaron a 3 000 millones, y Atari captó la mitad de esta cantidad. Parecía que Atari no fallaba en nada: la 2600 estaba en todas partes. Se vendieron aproximadamente 20 millones de unidades y, para fines de 1982, una gran cantidad de empresas independientes, como Activision, Imagic y Epyx, producían cientos de juegos para la 2600. A la empresa que ocupaba el segundo lugar, Coleco, le iba bien, en parte debido a un popular juego de galería, Donkey Kong, obtenido con licencia de una empresa japonesa llamada Nintendo.

Atari también estaba en contacto con Nintendo. En 1982, la compañía casi obtuvo una licencia por los derechos de la Famicom, de Nintendo, una máquina de videojuegos a base de cartuchos que tuvo mucho éxito en Japón. La sucesora de Atari de la 2600, la 5200, no se vendía bien, y la Famicom parecía una buen sustituta. Sin embargo, las negociaciones se vinieron abajo cuando Atari descubrió que Nintendo había otorgado su licencia de Donkey Kong a Coleco. Este incidente permitió a Coleco incorporar una versión del juego a su computadora básica, que también era una competidora directa de la computadora casera 800 de Atari.⁶

Después de una fuerte temporada en 1982, la industria esperaba que el crecimiento se mantuviera durante 1983. Para sorpresa de todos, el mercado se estancó. Las ventas de los videojuegos disminuyeron a 100 millones de dólares. Atari perdió 500 millones durante los prime-

ros nueve meses del año y provocó que el precio de las acciones de la empresa principal, Warner Communications, se redujera a la mitad. Parte de la culpa del colapso se debía al enorme inventario de juegos sin vender. Un excedente de alrededor de 15 a 20 millones de cartuchos quedaron de la temporada navideña de 1982 (en 1981 no quedó ninguno). Además de ello, en 1983 llegaron al mercado aproximadamente 500 juegos nuevos. El precio promedio de un cartucho bajó de 30 dólares en 1979 a 16 en 1982, y después a 4 dólares en 1983. Cuando disminuyeron las ventas, los minoristas recuperaron el espacio de exhibición asignado a los videojuegos. Resultaba difícil que los juegos nuevos causaran efecto en un mercado saturado. Atari tuvo que desechar 6 millones de juegos de ET: el extraterrestre. Mientras tanto, los grandes éxitos de años anteriores, como PacMan, eran incluidos gratis en los equipos para tratar de estimular las ventas de sistemas.⁷

Luego de examinar los escombros, los comentaristas afirmaron que la industria de los videojuegos estaba muerta. Decían que había concluido la era de las máquinas de juegos. Las computadoras personales estaban tomando su lugar.⁸ Parecía que era cierto. Mattel vendió su participación, Fairchild se dedicó a otras cosas, Coleco se replegó y Warner decidió separar Atari y vender sus partes componentes: cuando menos, aquellas para las que pudo encontrar un comprador. Parecía que nadie en el país quería tener algo que ver con el negocio de los videojuegos; es decir, nadie excepto Minoru Arakawa, el jefe de la subsidiaria de Nintendo en Estados Unidos, Nintendo of America (NOA). Cuando analizó los escombros de la industria, Arakawa observó que los pocos que todavía vendían juegos de galería obtenían 7 000 millones de dólares al año, más dinero que toda la industria fílmica. Tal vez la industria de los videojuegos no había caído por falta de interés, sino por malas prácticas empresariales.

El monopolio de Nintendo

Nintendo era una empresa japonesa con un siglo de antigüedad que había desarrollado un negocio rentable de la fabricación de naipes antes de diversificarse e ingresar al negocio de los videojuegos. Establecida en Kyoto y todavía dirigida por la familia fundadora Yamauchi, la compañía comenzó a diversificarse en el negocio de los videojuegos a fines de la década de 1970. El primer paso fue obtener una licencia de Magnavox de la tecnología de videojuegos. En 1977 la empresa introdujo en Japón un sistema de videojuegos para el hogar basado en esta tecnología que ejecutaba una variación del Pong. En 1978, la empresa comenzó a vender videojuegos accio-

nados con monedas. Su primer éxito fue Donkey Kong, diseñado por Sigeru Miyamoto.

La Famicom

A principios de la década de 1980, el jefe de la compañía, Hiroshi Yamauchi, decidió que Nintendo tenía que desarrollar su propia máquina de videojuegos. Estimuló a los ingenieros de la compañía para que construyeran una máquina que combinara una capacidad superior de procesamiento de imágenes y un costo bajo. Yamauchi quería una máquina que pudiera venderse en 75 dólares, menos de la mitad del precio de las máquinas competidoras en esa época. La llamó Computadora de la Familia, Famicom. La máquina que diseñaron sus ingenieros se basaba en el control, la consola y el formato de cartuchos insertados desarrollados por Fairchild. Contenía dos chips personalizados: una unidad de procesamiento central de 8 bits y una unidad de procesamiento de imágenes. Ambos chips habían sido simplificados para realizar sólo funciones esenciales. En esa época existía un procesador de 16 bits, pero para mantener bajos los costos, Yamauchi rechazó utilizarlo.

Nintendo consultó a Ricoh, el gigante de la electrónica, que podía producir semiconductores de repuesto. En Nintendo creían que los chips no debían costar más de 2 000 yenes, límite que Ricoh consideraba absurdo. La respuesta de Yamauchi fue garantizar a Ricoh un pedido de 3 millones de chips en dos años. Dado que las principales compañías en Japón vendían cuando mucho 30 000 videojuegos al año en esa época, muchos en la compañía consideraron este contrato como un compromiso excesivo, pero Ricoh lo aceptó.⁹

Otra característica de la máquina era su memoria: 2 000 bytes de memoria de acceso aleatorio (RAM), comparados con los 256 bytes en la máquina de Atari. El resultado fue una máquina con una capacidad superior para procesar imágenes y una acción más rápida que podía manejar juegos mucho más complejos que los de Atari. Los ingenieros de Nintendo también desarrollaron un nuevo grupo de chips en los cartuchos de juego. Además de los chips que contenían el programa del juego, Nintendo desarrolló otros para el control del mapa de memoria (MMC) que se encargaban de una parte del trabajo de procesamiento de imágenes para ayudar a los chips de la consola y permitir que el sistema manejara juegos más complejos. Con la adición de los chips del MMC, surgió la posibilidad de incluir juegos más sofisticados. Con el paso del tiempo, los ingenieros de Nintendo desarrollaron chips MMC más poderosos, lo cual permitía que el sistema básico de 8 bits desarrollara funciones que al principio parecían inalcanzables. Los ingenieros también encontraron un modo de incluir

un sistema de respaldo de baterías en los cartuchos, lo cual permitía a algunos juegos guardar información de manera independiente para señalar dónde se había quedado un jugador o registrar los marcadores altos.

Los juegos

Yamauchi reconoció que las herramientas de juego estupidas no se venden por sí solas. Pensó que la clave para controlar el mercado eran juegos excelentes. Les había indicado a los ingenieros, cuando desarrollaban las herramientas, que se aseguraran de que “fueran admiradas por los ingenieros de programación”. Nintendo decidió que se convertiría en un refugio de los diseñadores de juegos. Yamauchi decidió que “una persona común no puede desarrollar juegos buenos, sin importar cuánto se esfuerce. Unas cuantas personas en este mundo pueden desarrollar los juegos que todos quieren. Ésas son las personas que queremos en Nintendo”.¹⁰

Yamauchi tenía una ventaja en la persona de Sigeru Miyamoto, quien se había integrado a Nintendo cuando tenía 24 años. Yamauchi había contratado a Miyamoto, graduado de la Universidad de Artes Industriales Kanazawa Muni, como un favor hacia su padre, un viejo amigo suyo, aunque sabía poco de lo que podría hacer como artista. Durante tres años, Miyamoto trabajó como artista entre el personal de Nintendo. Entonces, en 1980, Yamauchi llamó a Miyamoto a su oficina. Nintendo había comenzado a vender videojuegos accionados con monedas, pero uno de los nuevos, *Radarscope*, era un desastre. ¿Podía Miyamoto idear un juego nuevo? Miyamoto estaba encantado. Siempre había dedicado mucho tiempo a dibujar caricaturas y, como estudiante, había utilizado videojuegos constantemente. Además, creía que los videojuegos podían utilizarse para que las caricaturas cobraran vida.¹¹

El juego que desarrolló Miyamoto fue casi una revelación. En una época en la que casi todos los videojuegos accionados con monedas carecían de personajes o profundidad, Miyamoto creó un juego con una historia que incorporaba ambas cosas. Casi todos los juegos se relacionaban con batallas contra invasores espaciales o con héroes que disparaban láseres a extraterrestres; el juego de Miyamoto no hacía nada de eso. Basado a grandes rasgos en *La bella y la bestia* y *King Kong*, el juego de Miyamoto trataba de un simio mascota que escapa con la hermosa novia de su amo, quien es un simple carpintero llamado Mario, con una nariz bulbosa, un bigote tupido, grandes ojos melancólicos y una gorra roja (que Miyamoto agregó porque no era bueno con los peinados). No poseía una pistola láser. El simio se escapa con la novia pero regresa con su amo, quien no trata especialmente bien a la bestia. Por supuesto, el desventurado carpintero

tiene que recuperar a su novia luego de subir por rampas, trepar escaleras, saltar desde elevadores y otras cosas similares, mientras el simio le arroja objetos. Como el personaje principal es un simio, Miyamoto lo llamó Kong; como el personaje además es terco como una mula (*donkey*, en inglés), llamó al juego Donkey Kong.

Presentado en 1981, Donkey Kong fue una sensación en el mundo de los juegos de galería accionados con monedas y un acierto impactante de Nintendo. En 1984, Yamauchi volvió a llamar a Miyamoto a su oficina. Necesitaba más juegos, esta vez para Famicom. Miyamoto fue nombrado jefe de un nuevo grupo de investigación y desarrollo y se le pidió que preparara los videojuegos más imaginativos que alguna vez se hubieran realizado.

Miyamoto comenzó con Mario, de Donkey Kong. Un colega le había dicho que Mario parecía más un plomero que un carpintero, de modo que se convirtió en plomero. Miyamoto dio a Mario un hermano, Luigi, alto y delgado, mientras Mario era bajo y gordo. Se convirtieron en los Super Mario Brothers. Como los plomeros pasan mucho tiempo trabajando con tuberías, unos largos tubos verdes de drenaje se convirtieron en obstáculos y entradas a mundos secretos. La tarea de Mario y Luigi era buscar a la secuestrada princesa Hongo. Mario y Luigi son unos torpes encantadores, poco capaces para sus tareas, pero sobrevivientes. Disparan, golpean o evaden a sus enemigos —un revoltijo de inventos que incluyen tortugas voladoras y peces con aguijón, flores devoradoras de personas y dragones con aliento de fuego— mientras reúnen monedas de oro, producen burbujas de aire y trepan enredaderas que los llevan a nubes sonrientes.¹²

Super Mario Brothers fue presentado en 1985. Para Miyamoto, este juego fue sólo el comienzo. Entre 1985 y 1991, Miyamoto produjo ocho juegos de Mario. En el mundo se vendieron entre 60 y 70 millones de unidades, y Miyamoto se convirtió en el diseñador de juegos más exitoso del orbe. Después de adaptar Donkey Kong para Famicom, también creó otros juegos que fueron éxitos de ventas, entre ellos otro clásico, La leyenda de Zelda. Aunque Miyamoto tomó libremente cosas del folclor, la literatura y la cultura popular, la fuente principal de sus ideas era su propia experiencia. En los juegos de Zelda recreó el recuerdo de estar perdido entre un laberinto de puertas deslizables en la casa de su familia. El perro que lo atacó cuando era niño se abalanza sobre Mario en Super Mario. Durante su niñez, Miyamoto una vez trepó a un árbol para tener una vista de las montañas lejanas y quedó sorprendido. A Mario le sucede algo similar. Una vez Miyamoto salió de excursión sin un mapa y se sorprendió al hallar un lago. En La leyenda de Zelda, una

parte de la aventura implica explorar lugares nuevos sin un mapa y enfrentar sorpresas.

Nintendo en Japón

Nintendo introdujo Famicom al mercado japonés en mayo de 1983. El aparato tenía un precio de 100 dólares, más de lo que Yamauchi quería, pero mucho menos de lo que costaban los productos de los competidores. Cuando presentó la máquina, Yamauchi instó a los minoristas a renunciar a las ganancias en el equipo porque era sólo un recurso para vender los programas, con los cuales sí podrían ganar dinero. Con el respaldo de una extensa campaña publicitaria, en los primeros dos meses se vendieron 500 000 unidades de Famicom. En un año, la cifra llegó a un millón y las ventas todavía aumentaban con rapidez. Cuando el equipo comenzó a abrirse paso hacia los hogares japoneses, Nintendo era acosado con llamadas de minoristas desesperados que exigían frenéticamente más juegos.

En este punto, Yamauchi dijo a Miyamoto que produjera los juegos más imaginativos jamás ideados. No obstante, Yamauchi también comprendió que Nintendo sola no podía satisfacer la creciente demanda de juegos nuevos, de modo que inició un programa de licencias. Para convertirse en un concesionario de Nintendo, las empresas debían aceptar una serie de restricciones sin precedentes. Los concesionarios sólo podían producir cinco juegos de Nintendo al año, y no podían escribir esos títulos para otras plataformas. La tarifa de la licencia se estableció en 20% del precio al mayoreo de cada cartucho vendido (los cartuchos se vendían al mayoreo en aproximadamente 30 dólares). Solía costar 500 000 dólares desarrollar un juego y requería unos seis meses. Nintendo insistía en que los juegos no contuvieran material con violencia excesiva ni insinuaciones sexuales, y revisaba cada juego antes de permitir que se produjera en masa.¹³

A pesar de estas restricciones, seis compañías (Bandai, Capcom, Konami, Namco, Taito y Hudson) aceptaron convertirse en concesionarias de Nintendo, porque millones de clientes en esa época pedían juegos; Bandai era la empresa juguetera más grande de Japón. Las otras habían fabricado videojuegos accionados con monedas o programas para computadora. Debido a los acuerdos de licencia, vieron cómo sus ventas y ganancias se incrementaban. Por ejemplo, las ganancias de Konami pasaron de 10 millones de dólares en 1987 a 300 millones en 1991.

Después de que los seis concesionarios comenzaron a vender juegos, llegaron a Yamauchi informes de juegos defectuosos. Se permitió a los seis concesionarios originales fabricar sus propios cartuchos. Cuando comprendió que había entregado la posibilidad de controlar la calidad de los cartuchos, Yamauchi decidió cambiar el contrato

para los concesionarios futuros, a quienes se obligaba a presentar todos los pedidos de fabricación a Nintendo. La empresa cobraría a los concesionarios 14 dólares por cartucho y se requería que hicieran un pedido mínimo de 10 000 unidades (después el pedido mínimo aumentó a 30 000), e insistía en un pago completo en efectivo cuando se hacía el pedido. Nintendo subcontrató toda la fabricación con otras empresas y utilizó el volumen de sus pedidos para obtener precios reducidos. Se calcula que los cartuchos costaban a Nintendo entre 6 y 8 dólares. Los concesionarios recogían los cartuchos de las bahías de carga de Nintendo y eran responsables de su distribución. En 1985 había 17 concesionarios. Para 1987 eran 50. En este punto, 90% de los sistemas de videojuegos para el hogar vendidos en Japón eran de Nintendo.

Nintendo en Estados Unidos

En 1980, Nintendo estableció una subsidiaria en Estados Unidos para vender sus videojuegos accionados con monedas. El yerno de Yamauchi, criado en Estados Unidos, Minoru Arakawa, dirigía la subsidiaria. Todos los otros empleados esenciales eran estadounidenses, entre ellos Ron Judy y Al Stone. Durante sus primeros dos años, Nintendo of America (NOA), establecida originalmente en Seattle, luchó por vender juegos de segunda categoría como Radarscope. La subsidiaria estaba a punto de cerrar. NOA ni siquiera alcanzaba a pagar la renta del almacén. Entonces recibieron un embarque grande de Japón: 2 000 unidades de un nuevo videojuego accionado con monedas. Al abrir la caja, descubrieron Donkey Kong. Después de jugar un rato, Judy declaró que era un desastre. Stone abandonó el edificio y declaró “todo ha terminado”.¹⁴ Los gerentes estaban consternados. No podían imaginar un juego con menos probabilidades de venderse en las galerías. La única señal prometedora fue que un empleado de 24 años, Howard Philips, que rápidamente quedó cautivado con el juego.

No obstante, Arakawa sabía que su única opción era tratar de vender la máquina. Judy convenció al dueño de la taberna Spot, cercana a la oficina de Nintendo, de que aceptara una de las máquinas a prueba. Después de una noche, Judy descubrió 30 dólares en el depósito de monedas, una cantidad fenomenal. La noche siguiente fueron 35 y luego 36. NOA tenía el éxito al alcance de la mano.

A fines de 1982, NOA había vendido más de 60 000 copias de Donkey Kong y tenía ventas comprometidas por más de 100 millones de dólares. La subsidiaria ya no cabía en sus oficinas de Seattle. Se trasladaron a Redmond, un suburbio de Seattle, donde se establecieron junto a una compañía de programación pequeña, pero que crecía rápido, dirigida por un antiguo conocido de la escuela de Howard Philips, Bill Gates.

Para 1984, NOA gozaba de gran éxito en el mercado de los videojuegos accionados con monedas. No obstante, a Arakawa le interesaban las posibilidades de vender el nuevo sistema Famicom en Estados Unidos. Durante 1984, Arakawa, Judy y Stone se reunieron con numerosos representantes de jugueterías y tiendas departamentales para analizar las posibilidades, sólo para ser rechazados una y otra vez. Todavía con el resentimiento por la debacle de 1983, los representantes no querían saber nada de los videojuegos para el hogar. También se reunieron con antiguos gerentes de Atari y Coleco para conocer sus opiniones. La respuesta que recibieron con más frecuencia fue que el mercado se colapsó porque la última generación de juegos era pésima.

Arakawa y su equipo decidieron que si iban a vender Famicom en Estados Unidos tendrían que hallar un nuevo canal de distribución. La elección obvia eran las tiendas de electrónica. Por lo tanto, Arakawa pidió al equipo de investigación y desarrollo en Kyoto que rediseñara Famicom para el mercado estadounidense de modo que se viera menos como un juguete (Famicom tenía una cubierta plástica roja y blanca) y más como un dispositivo electrónico. La máquina rediseñada fue llamada Sistema de Entretenimiento de Nintendo (NES, por sus siglas en inglés).

El gran temor de Arakawa era que los juegos taiwaneses de baja calidad e ilegales inundaran el mercado de Estados Unidos si el NES tenía éxito. Para evitar que los juegos falsificados se ejecutaran en el NES, Arakawa pidió a los ingenieros japoneses de Nintendo que diseñaran un sistema de seguridad en la versión estadounidense de Famicom, de modo que sólo se pudieran ejecutar juegos autorizados por la empresa. Los ingenieros japoneses respondieron al diseñar un chip de seguridad que se incrustaba en los cartuchos. El NES no funcionaría a menos que los chips de seguridad se desbloquearan o “reconocieran” el chip del NES. Como el código incrustado en el chip de seguridad era patentado, nadie podía fabricar juegos para el NES sin la aprobación específica de Nintendo.

Para superar el escepticismo y la renuencia de los minoristas para exhibir un sistema de videojuegos, Arakawa decidió a fines de 1985 establecer un compromiso extraordinario. Nintendo abastecería las tiendas y prepararía escaparates y ventanas. Los minoristas no tendrían que pagar nada de lo que almacenaran durante 90 días. Después de eso, los minoristas pagarían a Nintendo lo que hubieran vendido y devolverían lo demás. El NES contenía el juego de mayor venta en Japón, Super Mario Brothers. En esencia, era una propuesta sin riesgos para los minoristas pero, incluso con ella, casi todos se mostraron escépticos. A fin de cuentas, 30 vendedores de Nintendo arribaron al área de Nueva York.

Eran conocidos como el equipo de reacción inmediata de Nintendo y convencieron a algunas tiendas de exhibir el NES después de un esfuerzo extraordinario de 18 horas diarias. Para apoyar el lanzamiento del producto en Nueva York, Nintendo también se comprometió en una campaña publicitaria de 5 millones de dólares dirigida a los chicos de 7 a 14 años de edad que parecían ser el público meta probable de Nintendo.

Para diciembre de 1985, entre 500 y 600 tiendas del área de Nueva York exhibían sistemas de Nintendo. Las ventas fueron moderadas, se vendieron aproximadamente la mitad de las 100 000 máquinas NES enviadas de Japón, pero eso bastó para seguir adelante. El equipo de reacción inmediata se trasladó primero a Los Ángeles, luego a Chicago y por último a Dallas. Igual que en Nueva York, las ventas empezaron a un ritmo moderado, pero para fines de 1986 comenzaron a acelerarse con rapidez, y la distribución del NES llegó a nivel nacional.

En 1986 se vendieron alrededor de 1 millón de unidades NES en Estados Unidos. En 1987, la cifra aumentó a 3 millones. En 1988 saltó a más de 7 millones. En el mismo año se vendieron 33 millones de cartuchos. La “nintendománia” había llegado a Estados Unidos. Para ampliar el suministro de juegos, Nintendo concedió licencias para producir hasta cinco juegos al año a 31 empresas de programación estadounidenses. La empresa mantuvo su restrictivo sistema de licencias, que le daba los derechos exclusivos de cualquier juego, exigía que los concesionarios hicieran sus pedidos a través de Nintendo e insistía en un pedido mínimo de 30 000 unidades.¹⁵

En 1990, el mercado de los videojuegos valía 5 000 millones de dólares en todo el mundo. Nintendo dominaba la industria, con una participación de mercado de 90% en el sector de equipos para juegos. Según ciertos parámetros, la compañía principal era la más rentable de Japón. En 1992 obtuvo más de 1 000 millones de dólares en utilidades brutas, o más de 1.5 millones de dólares por cada empleado en Japón. El valor de mercado de las acciones de la compañía era más alto que el de Sony, la principal empresa de electrónica de consumo de ese país. En realidad, las utilidades netas de la compañía excedían las de todos los estudios cinematográficos estadounidenses combinados. Parecía que los juegos de Nintendo eran más atractivos que las películas.

En 1991 había más de 100 concesionarios de Nintendo y más de 450 títulos disponibles para el NES. En Estados Unidos sus productos eran distribuidos a través de jugueterías (30% del volumen), mayoristas (40%) y tiendas departamentales (10%). La empresa controlaba estrictamente la cantidad de juegos que podían venderse y retiraba con rapidez los títulos en cuanto parecía que declinaba el interés. En 1988 los minoristas le solicitaron

110 millones de cartuchos. Las encuestas del mercado sugerían que tal vez se podían haber vendido 45 millones, pero Nintendo sólo permitió que se distribuyeran 33 millones.¹⁶ La empresa afirmó que la escasez de juegos se debía en parte a una escasez mundial de chips semiconductores.

Varias compañías habían intentado aplicar ingeniería inversa al código incrustado en el chip de seguridad de Nintendo, el cual los competidores consideraban tenía una función de bloqueo. Nintendo entabló demandas y ganó. El caso más destacado fue el que inició Atari Games, una de las sucesoras de la Atari original, que en 1987 demandó a NOA por conducta anticompetitiva. Atari afirmó que el propósito del chip de seguridad era monopolizar el mercado. Al mismo tiempo, anunció que había encontrado un modo de anular el chip de seguridad de Nintendo y que comenzaría a vender juegos sin licencia.¹⁷ NOA respondió con una contrademanda. En una resolución de marzo de 1991 se determinó que Atari había obtenido de manera ilegal el código de seguridad de Nintendo y se le ordenó que dejara de vender juegos compatibles con NES. No obstante, Nintendo no siempre se salió con la suya. En 1990, bajo la presión del Congreso, el Departamento de Justicia y varias demandas, Nintendo eliminó sus requisitos de exclusividad, y permitió a los desarrolladores escribir juegos para otras plataformas. No obstante, los desarrolladores enfrentaron un verdadero problema: ¿para cuáles otras plataformas podían trabajar?

El auge sónico de Sega

En 1954, David Rosen, un estadounidense de 20 años, abandonó la Fuerza Aérea de su país después de un viaje de trabajo a Tokio.¹⁸ Rosen había observado que los japoneses necesitaban muchas fotografías para las tarjetas de identificación, pero los estudios fotográficos locales eran lentos y costosos. Fundó una empresa, Rosen Enterprises, entró en el negocio de las cabinas fotográficas y logró un enorme éxito. Para 1957, Rosen había establecido una exitosa cadena en todo el país. En ese momento, la economía japonesa estaba en auge, de modo que Rosen decidió que era el momento de participar en otro negocio: el entretenimiento. Como vehículo de ingreso eligió los juegos de galería, que en esa época eran desconocidos en Japón. Escogió juegos económicos de Estados Unidos y los instaló en los mismos cines y tiendas departamentales donde solía alojar sus cabinas fotográficas. En pocos años, Rosen tenía 200 juegos en Japón. Su única competidora era otra empresa propiedad de estadounidenses, Service Games (SeGa), cuyo negocio original eran las rocolas y las máquinas expendedoras de bebidas de frutas.

A principios de la década de 1960, el mercado japonés de juegos de galería se había puesto al día con respecto al mercado estadounidense. El problema era que los fabricantes no tenían juegos emocionantes para ofrecer. Rosen decidió que entraría en el negocio de diseñar y fabricar juegos, pero para hacerlo necesitaba plantas de fabricación. SeGa fabricaba sus propios juegos, de modo que en 1965 Rosen se acercó a la compañía y sugirió una fusión. El resultado fue Sega Enterprise, una empresa japonesa con Rosen como CEO.

Rosen mismo diseñó el primer juego de Sega, *Periscope*, en el cual el objetivo era hundir embarcaciones de cartón montadas en una cadena al disparar torpedos, representados por líneas de luces de colores. *Periscope* fue un gran éxito no sólo en Japón, sino también en Estados Unidos y Europa, y permitió a Sega desarrollar un negocio de exportación respetable. Al paso de los años la compañía siguió invirtiendo grandes sumas en el desarrollo de juegos, utilizando siempre la tecnología electrónica más reciente.

Gulf and Western (G&W), un conglomerado estadounidense, adquirió Sega en 1969, con Rosen como director de la subsidiaria. En 1975, G&W convirtió a Sega en empresa pública en Estados Unidos, pero dejó a Sega Japón como subsidiaria de G&W. Hayao Nakayama, un ex distribuidor de Sega, fue reclutado como presidente. A principios de la década de 1980, Nakayama impulsó a G&W para invertir más en Sega Japón de modo que la compañía pudiera entrar en el entonces creciente mercado de los videojuegos. Cuando G&W se rehusó, sugirió una compra administrativa. G&W aceptó y, en 1984, por el precio de sólo 38 millones de dólares, Sega volvió a ser una empresa japonesa. (Los ingresos en Japón de Sega eran de aproximadamente 700 millones de dólares, pero por entonces la compañía apenas era rentable.)

Sega fue atrapada con la guardia baja por el enorme éxito del Famicom de Nintendo. Aunque lanzó su propio sistema de 8 bits en 1986, la máquina nunca consiguió más de 5% del mercado japonés. No obstante, Nakayama no iba a rendirse. Por su experiencia en el negocio de los juegos de galería, sabía que las ventas son impulsadas por buenos juegos. Sin embargo, también sabía que una tecnología más poderosa daba a los investigadores e ingenieros los elementos para desarrollar juegos más atractivos. Esta filosofía estaba implícita en la decisión de Nakayama de desarrollar un sistema de juegos de 16 bits, Genesis.

Sega tomó el diseño de su máquina para galería de 16 bits y lo adaptó para Genesis. Comparada con una máquina de 8 bits de Nintendo, la máquina de 16 bits contenía un sinnúmero de características tecnológicas superiores, entre ellas imágenes de alta definición y ani-

mación, un espectro completo de colores, dos fondos deslizables independientes que creaban una impresionante profundidad de campo y una calidad de sonido casi de CD. La estrategia de diseño también facilitó trasladar el catálogo de juegos de galería exitosos de Sega a Genesis.

Genesis fue lanzada en Japón en 1989 y en Estados Unidos en 1990 a un precio de 199 dólares. La empresa esperaba que las ventas fueran impulsadas por la popularidad de sus juegos de galería, como el gráficamente violento *Altered Beast*. Sega también concedió licencias a otras compañías para desarrollar juegos para la plataforma de Genesis. En un esfuerzo por acumular licencias, la empresa cobraba regalías más bajas que Nintendo y dio a los concesionarios el derecho de fabricar sus propios cartuchos. No obstante, los desarrolladores independientes tardaron en subirse al barco, y el precio de 200 dólares frenó las ventas.

Una de las primeras desarrolladoras de juegos independientes en firmar con Sega fue Electronic Arts. Establecida por Trip Hawkins, Electronic Arts se había concentrado en diseñar juegos para computadoras personales y, por lo tanto, se había perdido la era del Nintendo de 8 bits. Ahora Hawkins estaba decidido a tener presencia en el mercado de los videojuegos y alinear su compañía con Sega parecía la mejor opción. El campo de juego de Nintendo ya estaba saturado y Sega ofrecía un acuerdo de licencia mucho menos restrictivo que Nintendo. Después, Electronic Arts escribió varios juegos populares para Genesis, entre ellos *John Madden Football* y otros juegos de combate sangrientos.¹⁹

Nintendo no había hecho caso omiso del potencial del sistema de 16 bits. Su propio sistema con esta potencia, Super NES, estaba listo para entrar en el mercado en 1989, al mismo tiempo que el Genesis de Sega. Nintendo introdujo el Super NES en Japón en 1990, donde rápidamente estableció una fuerte presencia de mercado y superó al Genesis de Sega. No obstante, en Estados Unidos la compañía decidió esperar más tiempo para cosechar los beneficios completos del dominio que disfrutaba con el sistema NES de 8 bits. Yamauchi también estaba preocupado por la falta de compatibilidad entre los sistemas de 8 y 16 bits de Nintendo. (La compañía había intentado que el sistema de 16 bits pudiera ejecutar los juegos de 8 bits, pero concluyó que el costo de hacerlo era prohibitivo.) Estas preocupaciones pudieron haber hecho que la compañía retrasara la introducción del nuevo sistema hasta que el mercado de 8 bits estuviera saturado.

Mientras tanto, en Estados Unidos Sega había comenzado a ganar ímpetu. Un descubrimiento que impulsó a Genesis fue la introducción de un nuevo juego de Sega, *Sonic the Hedgehog*. Desarrollado por un equi-

po independiente contratado por Sega, el juego incluía a un simpático erizo que golpeaba impaciente con su garra cuando el jugador tardaba mucho en actuar. La impaciencia era el rasgo principal de Sonic: debía ir a varios lugares y hacerlo rápido. No paraba mientras reunía anillos de bronce cuando podía encontrarlos, antes de convertirse en una pelota y deslizarse por resbaladillas con rizos y túneles subterráneos. Sonic era el Mario de Sega.

A mediados de 1991, en un intento por impulsar las ventas lentas, Tom Kalinske, jefe de la subsidiaria estadounidense de Sega, decidió incluir Sonic the Hedgehog con el sistema de juegos. También redujo el precio de una unidad en paquete a 150 dólares y relanzó el sistema con una intensa campaña de publicidad dirigida a los adolescentes. La campaña se basaba en el lema “Genesis consigue lo que Nintendo no puede”. El cambio de estrategia funcionó y las ventas aumentaron perceptiblemente.

El éxito de Sega impulsó a Nintendo a lanzar su propio sistema de 16 bits. El Super NES de Nintendo fue introducido a 200 dólares. Sin embargo, Sega tenía una ventaja de 2 años en los juegos. Al final de 1991 existían unos 125 títulos para el Genesis, comparados con 25 para el Super NES. En mayo de 1992, Nintendo redujo el precio de Super NES a 150 dólares. En esa época Sega afirmaba tener una participación de 63% del mercado de 16 bits en Estados Unidos, mientras que Nintendo sostenía que tenía 60%. Por el momento, Sega estaba tranquila. Comenzó a arriesgarse más con la moralidad definida por los medios masivos. Cuando Acclaim Entertainment lanzó su sangriento juego Mortal Kombat en septiembre de 1992, la versión de Sega permitía a los jugadores cortar cabezas y arrancar corazones. Como reflejo de la imagen de su mercado principal, la versión de Nintendo estaba censurada. Las ventas de la versión de Sega fueron el doble que las de Nintendo.²⁰ Por lo tanto, el impulso se mantuvo a su favor. En enero de 1993, existían 320 títulos para el Genesis de Sega y 130 para el Super NES. A principios de 1994, estimaciones independientes sugerían que Sega tenía 60% del mercado de Estados Unidos y Nintendo tenía 40%, cifras que Nintendo rechazaba.

3DO

Trip Hawkins, cuyo primer gran éxito fue Electronic Arts, fundó 3DO en 1991.²¹ La visión de Hawkins para 3DO consistía en cambiar el formato existente basado en cartuchos hacia una plataforma basada en CD. Los socios originales en 3DO eran Electronic Arts, Matsushita, Time Warner, AT&T y la empresa de capital de riesgo Kleiner Perkins. En conjunto invirtieron más de 17 millones de dólares en 3DO y consiguieron el inicio más rentable en la historia de la industria de los videojuegos.

3DO se volvió pública en mayo de 1993 a 15 dólares la acción. Para octubre de ese año, los precios habían aumentado a 48 dólares cada una, por lo cual 3DO valía 1 000 millones de dólares; nada mal para una empresa que todavía no generaba un solo dólar en ingresos.

La base del capital de mercado de 1 000 millones de dólares de 3DO radicaba en una arquitectura de sistema de cómputo patentada y un sistema operativo con derechos de autor que permitía imágenes y capacidad de audio mucho más poderosos. El sistema se basaba en un microprocesador RISC de 32 bits y chips patentados para el procesamiento de imágenes. En vez de un cartucho, el sistema 3DO guardaba los juegos en un CD que podía incluir hasta 600 megabytes de contenido, mucho más que los 10 megabytes de contenido que tenían los cartuchos normales de esa época. De algún modo, el tiempo de acceso más lento de un CD comparado con un cartucho era compensado mediante el uso de una unidad de CD-ROM de doble velocidad.²²

La idea que sustentaba a 3DO —la cual era compartida por muchos inversionistas— era que su mayor capacidad de almacenamiento y procesamiento de imágenes resultaría muy atractiva para los desarrolladores y les permitiría ser mucho más creativos. A su vez, los juegos mejorados alejarían a los clientes de Nintendo y Sega. El desarrollo de juegos que utilizaban la capacidad de un sistema de CD alteró la economía del desarrollo de juegos. Las estimaciones sugerían que costaría aproximadamente 2 millones de dólares producir un juego para el sistema 3DO y que su desarrollo podría tardar hasta 24 meses. Sin embargo, a 2 dólares el disco, costaba mucho menos producir un CD que un cartucho.

El núcleo de la estrategia de 3DO era conceder licencias gratuitas de su tecnología. Los desarrolladores pagarían regalías de 3 dólares por disco para tener acceso al código operativo de 3DO. Los discos se venderían en 40 dólares cada uno.

Matsushita introdujo la primera máquina de 3DO en el mercado de Estados Unidos en octubre de 1993. A un precio de 700 dólares, la máquina se vendía a través de minoristas en electrónica dedicados a los productos de alto rendimiento de Panasonic. Tom Kalinsky, de Sega, observó: “Es un noble esfuerzo. Algunas personas comprarán 3DO y obtendrán una maravillosa experiencia. Es impresionante, pero es un nicho. Hemos hecho investigaciones. No se convertirá en un mercado grande hasta que venda a menos de 500 dólares. A 300 dólares comenzará a ponerse interesante. No ganamos dinero por los implementos. Es un negocio despiadado. Espero que Matsushita comprenda eso.”²³ Los CD para la máquina de 3DO se vendían en aproximadamente 75 dólares. La máquina incluía Crash’n Burn, un juego

de carrera de combate de alta velocidad. Sin embargo, sólo existían 18 títulos para 3DO para el crucial periodo navideño, aunque los informes sugerían que estaban en desarrollo 150 títulos.²⁴

Las ventas de los instrumentos fueron lentas y llegaron a sólo 30 000 unidades en enero de 1994.²⁵ En el mismo mes, AT&T y Sanyo anunciaron que comenzarían a fabricar la máquina de 3DO. En marzo, frente a la lentitud de las ventas, 3DO anunció que daría a los fabricantes de los aparatos dos acciones bursátiles de 3DO por cada unidad vendida a cierto precio de menudeo. Matsushita redujo el precio de su máquina a 500 dólares. Más o menos al mismo tiempo, Toshiba, LG y Samsung anunciaron que comenzarían a producir máquinas de 3DO.

Para junio de 1994 las ventas acumuladas de máquinas de 3DO en Estados Unidos llegaron a 40 000 unidades. Matsushita anunció planes para ampliar la distribución más allá de los 3 500 puntos de venta, para incluir las jugueterías y las tiendas mayoristas. Hawkins y sus socios anunciaron que invertirían otros 37 millones en 3DO. Para julio, había 750 concesionarios del programa 3DO, pero sólo existían 40 títulos para ese formato. A pesar de estos movimientos, las ventas mantuvieron un ritmo lento y el suministro de títulos nuevos comenzó a escasear.²⁶

En septiembre de 1996, 3DO anunció que vendería su negocio de sistemas de instrumentos o establecería una empresa en sociedad.²⁷ La compañía anunció que era probable que unas 150 personas, una tercera parte de la fuerza laboral, perdieran sus empleos en la reestructuración. Según Trip Hawkins, desde ese momento 3DO se concentraría en desarrollar programas para los juegos en línea. Hawkins afirmó que internet y el entretenimiento a través de ese medio constituían una enorme oportunidad para 3DO. El precio de las acciones cayó de 6.75 dólares hasta 1.375.

El Saturn de Sega

3DO no fue la única que pasó a un formato basado en CD. A mediados de la década de 1990, Sega y Sony también presentaron sistemas basados en CD. En realidad, Sega había vencido a 3DO con su introducción en noviembre de 1992 del Sega CD, un aditamento de 300 dólares para CD que operaba en el Genesis de 16 bits. Sega vendió 100 000 unidades sólo el primer mes. No obstante, después las ventas decrecieron y para diciembre de 1993 sólo acumulaban 250 000 unidades. Un motivo de esta situación, de acuerdo con los críticos, era la falta de juegos dominantes. Sega también trabajaba en un sistema de CD de 32 bits, llamado Saturn, planeado para

introducirse a mediados de 1995 en Estados Unidos. En enero de 1994, Sega anunció que Microsoft aportaría el sistema operativo para Saturn.²⁸

En marzo de 1994, Sega lanzó Genesis Super 32X, un cartucho aditamento de 150 dólares diseñado para aumentar el rendimiento del cartucho del Genesis y los juegos en CD. El 32X contenía el microprocesador Hitachi de 32 bits que iba a emplearse en el Saturn. Sega llamó al 32X “la máquina de 32 bits de los pobres” porque su precio de lanzamiento era de sólo 149 dólares. Introducido en el otoño de 1994, el 32X nunca cumplió sus expectativas. Casi todos los usuarios parecían dispuestos a esperar lo verdaderamente importante, Sega Saturn, cuya distribución fue prometida para el año siguiente.

A principios de 1995, Sega informó a la prensa y a los minoristas que lanzaría el Saturn el sábado 2 de septiembre, pero lo presentó en mayo. Costaba 400 dólares por unidad y en su introducción lo acompañaban sólo 10 juegos. Parece que Sega creía que el mundo estaría encantado por la presentación en mayo del Saturn. No obstante, fue lanzado sin las fanfarrias que en la industria suelen recibir a una nueva máquina grandiosa. Sólo cuatro cadenas minoristas recibieron el Saturn en mayo y se comunicó a las demás que tendrían que esperar hasta septiembre. Este movimiento desalentó a los minoristas, que respondieron descartando los productos Sega de sus tiendas.²⁹ Parecía que la empresa había cometido un craso error de mercadotecnia.³⁰

PlayStation de Sony

En el otoño de 1995, Sony entró en la pelea con la introducción de PlayStation,³¹ que utilizaba un microprocesador RISC de 32 bits que funcionaba a 33 MHz y empleaba una unidad de CD-ROM de doble velocidad. Se calcula que el costo para desarrollar PlayStation fue de 500 millones de dólares. En realidad, la máquina había estado en desarrollo desde 1991, cuando Sony decidió que la industria de los videojuegos era demasiado grande para ignorarla. Al principio, Sony estableció una alianza con Nintendo para desarrollarla. No obstante, esta última abandonó la alianza en 1992, después de un desacuerdo acerca de quién sería el propietario de los derechos de los futuros juegos en CD. Sony prosiguió sola.³²

Desde el principio Sony sintió que podía aprovechar su presencia en los negocios de las películas y la música para desarrollar una posición fuerte en la industria de los videojuegos. Como gigante de la electrónica con una posición importante en el negocio de las películas de Hollywood y la industria de la música (Sony era propietaria de Columbia Pictures y del sello discográfico Columbia), la empresa creía que tenía acceso a una

propiedad intelectual importante que podía servir como base para muchos juegos populares.

En 1991, Sony estableció una división en Nueva York: Sony Electronic Publishing, que debía funcionar como una organización que integrara las ofertas de multimedia de la empresa. Encabezada por el islandés Olaf Olafsson, que en ese entonces tenía 24 años, esta organización acabó por desempeñar la función principal en el lanzamiento al mercado de PlayStation y en el desarrollo de juegos.³³ En 1993, como parte de este esfuerzo, Sony adquirió una respetada empresa británica que desarrollaba juegos, Psygnosis. En el otoño de 1995 esta unidad tenía 20 juegos preparados para complementar a PlayStation: *The Haldeman Diaries*, *Mickey Mania* (desarrollado en colaboración con Disney) y *Johnny Mnemonic*, basado en un cuento corto de William Gibson. Para atraer a desarrolladores de juegos independientes como Electronic Arts, Namco y Acclaim Entertainment, Olafsson utilizó la promesa de bajas tarifas por regalías. La tarifa era de 9 dólares por disco, aunque los desarrolladores que firmaron pronto recibieron una tarifa más baja. Sony también proporcionó a los concesionarios alrededor de 4 000 herramientas para desarrollar juegos, en un esfuerzo para que éstos llegaran más rápido al mercado.³⁴

Para distribuir PlayStation, Sony preparó un canal de menudeo separado de la fuerza de ventas de artículos electrónicos. La comercializó como una alternativa atractiva y poderosa frente a los anticuados sistemas a base de cartuchos de Sega y Nintendo. La empresa colaboró estrechamente con los minoristas antes del lanzamiento, para saber cómo ayudarles a venderla. Para activar la demanda, Sony instaló equipos en las tiendas para que los clientes potenciales los probaran. Antes del lanzamiento Sony había preparado la impresionante cantidad de 12 000 puntos de venta en Estados Unidos.³⁵

Sony orientó la publicidad de la PlayStation hacia los hombres en un intervalo de 18 a 35 años de edad. Esto era evidente por el contenido de muchos de los juegos. Uno de los grandes éxitos de PlayStation fue *Tomb Raider*, cuyo personaje principal, Lara Croft, combinaba el atractivo sexual con la inteligencia y ayudó a reclutar una generación de mayor edad para su producto.³⁶ Al principio, PlayStation costaba 299 dólares y el precio máximo de venta al menudeo de los juegos era de 60 dólares. Se sabe que los ejecutivos en Tokio de Sony habían insistido en un precio de 350 a 400 dólares para PlayStation, pero Olafsson presionó para ofrecer un precio más bajo. A causa de las rencillas por esta batalla interna, Olafsson renunció en enero de 1996. No obstante, para entonces Sony seguía las recomendaciones de Olafsson.³⁷

El trabajo previo al lanzamiento de Sony fue premiado con fuertes ventas iniciales. Para enero de 1996

se habían vendido más de 800 000 PlayStation en Estados Unidos, además de 4 millones de juegos. En mayo de 1996, con 1.2 millones de equipos distribuidos, Sony redujo el precio a 199 dólares. Sega respondió con un recorte de precio similar para su Saturn. Los precios de algunos de los juegos iniciales de Sony también fueron reducidos a 29.99 dólares. El fin de semana después de la reducción de los precios, los minoristas informaron que las ventas de PlayStation habían aumentado entre 350 y 1 000% en esa semana.³⁸ La tendencia se mantuvo durante todo 1996. Al final del año, las ventas de PlayStation y los programas asociados llegaron a 1 300 millones de dólares, de un total de ventas en Estados Unidos de 2 200 millones de dólares de todo el mercado de los videojuegos. En marzo de 1997 Sony redujo nuevamente el precio de PlayStation, esta vez a 149 dólares. También bajó en 10 dólares el precio de venta sugerido para los juegos, que entonces costaban 49.99. En este punto, Sony había vendido 3.4 millones de unidades de PlayStation en Estados Unidos, comparado con 1.6 unidades del Saturn.³⁹ A nivel mundial, se habían vendido 13 millones de PlayStation contra 7.8 millones de unidades del Saturn, cuyas ventas disminuían.⁴⁰ Era evidente que el ímpetu estaba a favor de Sony, pero la compañía debía enfrentar un nuevo desafío: la máquina de juegos más reciente de Nintendo, la N64.

Nintendo ataca de nuevo

En julio de 1996, Nintendo lanzó Nintendo 64 (N64) en el mercado japonés. Luego, a fines del verano lo introdujo en Estados Unidos. La N64 es una máquina de 64 bits desarrollada junto con Silicon Graphics. Originalmente su introducción estaba planeada para un año antes, pues se desarrollaba desde 1993. La máquina empleaba un formato de cartucho insertable en vez de una unidad de CD. Según Nintendo, los cartuchos permiten un tiempo de acceso más rápido y duran más que los CD (una consideración importante con los niños).⁴¹

No obstante, la característica más impactante de la máquina N64 era su manejo de imágenes tridimensionales (3D). La N64 ofrece figuras completamente redondeadas que pueden girar sobre sus talones y cambiar de dirección. Técnicas avanzadas de trazo con luces tomadas de simuladores militares y estaciones de trabajo de ingeniería reforzaron la sensación de realismo al aportar brillos, reflejos y sombras convenientes.

La N64 estaba dirigida a niños y adolescentes. Costaba 200 dólares y fue lanzada con sólo cuatro juegos. A pesar de la escasez de éstos, las ventas iniciales fueron muy altas. En realidad, resultó un año insignia para Sony y Nintendo. El mercado general de Estados Unidos esta-

ba fuerte, y las ventas combinadas de aparatos y programas alcanzaron la marca de 5 500 millones de dólares. Ciertas estimaciones sugieren que, en valor, PlayStation representó 49% de las máquinas y juegos. La N64 capturó una participación de 41%, y dejó en último lugar a Sega con menos de 10% del mercado. Durante el año, el precio promedio de las máquinas de juegos había caído a 150 dólares. Al final del año, había 300 títulos disponibles para PlayStation, comparados con 40 para N64. En promedio, los juegos para PlayStation se vendían en 40 dólares, comparados con 60 dólares de los que se podían correr en N64.⁴²

Para fines de 1998, PlayStation había ampliado su ventaja sobre N64. En el crucial mercado estadounidense se le informó que se habían vendido el doble de PlayStation que de consolas N64, aunque Nintendo conservó una ventaja en la categoría de consumidores menores de 20 años. En ese momento, había 115 juegos para N64 contra 431 para PlayStation.⁴³ A nivel mundial, se habían vendido cerca de 55 millones de PlayStation. Su éxito tuvo un intenso efecto en la línea interior de Sony. En el año fiscal de 1998, el negocio de PlayStation generó para la empresa ingresos de 5 500 millones de dólares, 10% de sus ingresos totales a nivel mundial, pero representó 886 millones, esto es, 22.5% de los ingresos operativos de la compañía.⁴⁴

La era de los 128 bits

Cuando Nintendo lanzó su máquina de 64 bits en 1996, Sony y Sega no la siguieron y prefirieron concentrarse en el desarrollo de máquinas de 128 bits todavía más poderosas.

Sega fue la primera en comercializar una consola de videojuegos de 128 bits, la cual lanzó en Japón a fines de 1998 y en Estados Unidos cuando 1999 expiraba. La Dreamcast incluía un módem de 56 kilobits para hacer posibles los juegos en línea por internet. A fines de 2000, Sega había vendido unos 6 millones de Dreamcasts en todo el mundo, lo que representaba alrededor de 15% de las ventas de consolas desde su lanzamiento. Sega fortaleció las ventas de Dreamcast cortejando a los desarrolladores de programas externos que ayudaron a desarrollar juegos nuevos, entre ellos *Crazy Taxi*, *Resident Evil* y *Quake III Arena*. La empresa tenía la meta de vender 10 millones de unidades para marzo de 2001, la cual nunca alcanzó.⁴⁵

No obstante su posición como primer participante con una máquina de 128 bits y a pesar de reseñas técnicas encomiables, para fines de 2000 la compañía estaba en problemas. Primero, Sega se situó en desventaja por la escasez de productos debido a restricciones en el

suministro de componentes y después por una falta de demanda ocasionada porque los consumidores aguardaron para ver si la oferta de 128 bits de Sony, la muy esperada PlayStation 2 (PS2), era una máquina más atractiva. En septiembre de 2000, Sega respondió al lanzamiento inminente en Estados Unidos de la PS2 de Sony con una reducción del precio de su consola de 199 a 149 dólares. Luego, a fines de octubre, anunció que, debido a la disminución del precio, era probable que perdiera más de 200 millones de dólares en el año fiscal que terminaba en marzo de 2001.⁴⁶

PlayStation 2 de Sony

PlayStation 2 fue lanzada en Japón a mediados de 2000 y en Estados Unidos a fines de octubre del mismo año. Con un costo inicial de 299 dólares, la PS2 era una máquina poderosa. Contenía un chip para procesar imágenes de 300 megahertz desarrollado de manera conjunta con Toshiba y se gastaron unos 1 300 millones de dólares en investigación y desarrollo. Conocido como el procesador del “Motor de las emociones”, el chip permitía a la máquina exhibir imágenes sorprendentes que antes sólo se encontraban en las supercomputadoras. El chip hizo a la PS2 la máquina de videojuegos más poderosa jamás conocida.

La PS2 estaba preparada para reproducir diferentes formatos de CD y DVD, al igual que títulos de juegos patentados. Como la PlayStation original, la PS2 podía reproducir CD de audio. También era compatible con la PlayStation original: cualquier título de PlayStation podía jugarse en la PS2. Para justificar el precio inicial, la unidad también servía como reproductor de DVD con una calidad de imagen tan buena como la de otros reproductores. La PS2 no incluía un módem, pero podía conectarse en red y era posible agregarle uno mediante alguno de los dos puertos USB.⁴⁷

GameCube, de Nintendo

Nintendo había adquirido una sólida posición en la industria con su máquina N64 al concentrarse en su mercado principal, chicos de 7 a 12 años de edad. En 1999 captó 33% del mercado de equipos y 28% del mercado de juegos. La máquina de videojuegos de siguiente generación de Nintendo, GameCube, incluía en un cubo compacto un módem y un poderoso procesador de 128 bits y 400 megahertz fabricado por IBM. La GameCube marcó un alejamiento del enfoque tradicional de Nintendo de utilizar cartuchos patentados para contener los programas de los juegos. En vez de eso, el programa para el nuevo reproductor venía en discos compactos de 8 cm que son más pequeños que los discos compactos de música. Cada disco contenía 1.5 gigabytes de datos, mucha

más capacidad de almacenamiento que los cartuchos antiguos. Los jugadores podían dirigir la GameCube mediante controles inalámbricos.⁴⁸

Nintendo intentó que fuera fácil para los desarrolladores trabajar con su máquina, en vez de concentrarse en un desempeño máximo básico. Aunque sin duda los desarrolladores agradecieron este enfoque, en el momento en que GameCube llegó a las tiendas a fines de 2001, la PS2 había estado en el mercado durante 18 meses y se ufana de una sólida biblioteca de juegos. A pesar de la fortaleza de marca y de una propiedad intelectual reconocida al instante que incluía a Donkey Kong, Super Mario Brothers y los personajes de Pokemon, Nintendo se esforzaba por ponerse a la par con Sony. Además, aproximadamente en la misma época otro participante de la industria lanzó su oferta de 128 bits: Microsoft.

La Xbox de Microsoft

La primera vez que se rumoró que Microsoft desarrollaba una consola de videojuegos fue a fines de 1999. En marzo de 2000, Bill Gates lo hizo oficial cuando anunció que Microsoft entraría en el mercado de los videojuegos en el otoño de 2001 con una consola llamada Xbox. En términos de poder de cómputo absoluto, la Xbox de 128 bits tenía una ventaja sobre sus competidoras. Poseía un procesador Pentium III de 733 megahertz, un chip de imágenes de alta potencia de Nvidia Corp., un módem de cable de banda amplia para hacer posibles los juegos en línea y la navegación en internet de alta velocidad, 64 megabytes de memoria, unidades de CD y DVD, y un disco duro interno. Su sistema operativo era una versión simplificada de su conocido sistema Windows, mejorado para el procesamiento de imágenes. Microsoft afirmó que como Xbox se basaba en la familiar tecnología de las computadoras personales, sería mucho más fácil que los desarrolladores prepararan juegos para ella, y que sería relativamente sencillo convertir los juegos de una PC para que funcionaran en Xbox.⁴⁹

Aunque Microsoft era un nuevo participante en la industria de los videojuegos, no desconocía la materia. Desde hacía tiempo participaba en la industria de juegos para PC y era uno de los fabricantes más importantes, con éxitos como Flight Simulator y Age of Empires I y II en su haber. Las ventas de los juegos de Microsoft habían aumentado 50% cada año entre 1998 y 2001, y la compañía controlaba 10% del mercado de juegos de PC en 2001. También ofrecía juegos en línea desde hacía tiempo, en su popular sitio MSN Gaming Zone. Fundado en 1996, para 2001 el sitio web se había convertido en el centro de juegos de PC en línea más grande en internet con casi 12 millones de suscriptores que pagaban 9.95 dólares mensuales para competir en juegos destacados

como Asheron's Call o Fighter Ace. Microsoft también sabía de hardware: sus bastones de mando y tablillas para juegos se vendían más que todas las otras marcas, y poseía un importante negocio de mouses.

Para desarrollar la Xbox, Microsoft eligió a Flextronics, un fabricante por contrato que ya hacía mouses para computadora para la empresa. Con el conocimiento de que, con el tiempo, tendría que bajar el precio de la Xbox, Microsoft garantizó a Flextronics un margen de ganancia, con lo cual aceptó subsidiarla si los precios de venta disminuían por debajo de un importe especificado. En 2003 se creía que Microsoft perdía 100 dólares en cada Xbox que vendía. Para recuperar esa pérdida y convertirla en ganancias, se sabe que Microsoft tenía que vender entre seis y nueve videojuegos por cada Xbox.⁵⁰

Los analistas especulaban que la entrada de Microsoft en el mercado de los videojuegos era una respuesta a una posible amenaza de Sony. A Microsoft le inquietaba que las consolas preparadas para internet, como la PS2, pudieran hacerse cargo de muchas de las funciones de navegación de las computadoras personales. Algunas personas de la compañía describieron las terminales de videojuegos habilitadas para internet como caballos de Troya en los hogares. Según los cálculos de Microsoft, era sensato entrar en el mercado y enfrentar a Sony y las demás empresas. Con ingresos anuales mayores que 20 000 millones de dólares en todo el mundo, el mercado de los videojuegos es enorme y es una importante fuente de crecimiento potencial para Microsoft. No obstante, al alejarse de su mercado fundamental, la empresa corría bastantes riesgos, en particular debido al tamaño de las inversiones que se requirieron para desarrollar la Xbox, pues se sabe que consumió casi 1 500 millones de dólares.

Combate mortal: Microsoft contra Sony

El lanzamiento de Xbox y GameCube ayudó a impulsar las ventas de equipos y programas para videojuegos a una marca de 9 400 millones de dólares en 2001, a partir de 6 580 millones en 2000. Aunque al principio Microsoft y Nintendo acumularon ventas fuertes, el ímpetu comenzó a disminuir significativamente en 2002. En particular, a Microsoft le resultó muy difícil entrar en el mercado japonés. Para septiembre de 2002, Sony había vendido 11.2 millones de unidades de la PS2 en Estados Unidos, contra 2.2 millones de unidades de Xbox y 2.7 millones de unidades de GameCube. Incapaz de mantener su participación en el mercado a raíz de la nueva competencia, Sega se retiró del mercado de las consolas y anunció que en lo sucesivo se concentraría en desarrollar juegos para otras plataformas.

En junio de 2002, Sony respondió al nuevo participante mediante la reducción del precio de la PS2 de 299

a 199 dólares. Microsoft respondió con rapidez y aplicó el mismo recorte al precio de la Xbox (de 299 a 199 dólares), mientras Nintendo lo disminuyó de 299 a 149 dólares.⁵¹ Un año después, Sony volvió a reducir los precios, esta vez a 179 dólares cada consola. De nuevo, Microsoft anunció un recorte del precio similar y en marzo de 2004 tomó la iniciativa y disminuyó el precio de la Xbox a 149 dólares. Sony se emparejó dos meses después.⁵²

No obstante, la estrategia de Microsoft implicó mucho más que reducir los precios. En noviembre de 2002 anunció que introduciría un servicio nuevo para los jugadores, Xbox Live. Por 50 dólares anuales, los suscriptores de Xbox Live con conexiones de banda ancha podrían jugar con otros suscriptores versiones habilitadas en línea de juegos de Xbox. Para apoyar Xbox Live, Microsoft invirtió alrededor de 500 millones de dólares de sus propios centros de datos para alojar los juegos en línea.

Desde el principio fue evidente que los juegos en línea eran una prioridad estratégica. A diferencia de la PS2 y GameCube, la Xbox incluía capacidad de banda ancha. La decisión de incorporar este adelanto en la Xbox se tomó en 1999 cuando menos de 5% de los hogares estadounidenses tenía internet con conexión de banda ancha. Al explicar la decisión de incorporar capacidad de banda ancha en la Xbox en una época en que los rivales carecían de ella, el director del proyecto, Jay Allard, comentó que “mi actitud siempre ha sido apostar al futuro, no contra él”.⁵³ Aunque la PS2 de Sony puede tener una conexión de banda ancha a internet, es necesario adquirir un adaptador especial de 40 dólares para que funcione.

Para mediados de 2003, Xbox Live tenía unos 500 000 suscriptores, contra 80 000 que se habían registrado para participar en los juegos en línea de la PS2. En ese momento existían 38 juegos en línea para Xbox y 18 para PlayStation 2. Para enero de 2004, las cifras comparativas eran 50 para Microsoft y 32 para Sony. A mediados de 2004, Xbox Live afirmó que tenía más de 1 millón de suscriptores y Sony mencionó una cantidad similar de jugadores en línea.⁵⁴ En mayo de 2004, Microsoft llegó a un acuerdo con Electronic Arts (EA), el fabricante de videojuegos más grande del mundo, para llevar sus juegos, entre ellos su exitoso Madden Football, a la plataforma de Xbox Live. Hasta ese momento, EA sólo había producido juegos para la plataforma de Sony.

A pesar de estos movimientos estratégicos, para fines de 2004 Xbox era todavía un distante segundo lugar ante PlayStation 2 en el mercado de los videojuegos, pues había vendido 14 millones de consolas contra 70 millones de Sony (en ese momento, Nintendo había vendido 13 millones de consolas GameCube). Mientras que Sony ganaba bastante dinero con este negocio, Microsoft había registrado pérdidas significativas. En el año fiscal

2004 la división de entretenimiento de Microsoft, de la cual Xbox es el componente principal, registró 2 450 millones de dólares en ingresos, pero perdió 1 350 millones de dólares. En contraste, la división de juegos de Sony tuvo ventas por 7 500 millones de dólares en el año fiscal de 2004 y generó utilidades operativas de 640 millones.

Sin embargo, Microsoft indicó que iba a permanecer mucho tiempo en el negocio. A fines de 2004 la compañía recibió un impulso con la presentación de Halo 2, la secuela de Halo, uno de sus juegos de mayor venta. Al totalizar las ventas del primer día de Halo 2, los ejecutivos de Sony tuvieron que preocuparse. Microsoft anunció que Halo 2 tuvo ventas por 125 millones de dólares en sus primeras 24 horas en el mercado de Estados Unidos y Canadá, un récord en la industria. Estas cifras representaron ventas por 2.38 millones de unidades y colocaron a Halo 2 firmemente enfilado a ser uno de los videojuegos más exitosos de todos los tiempos, con oportunidad de sobrepasar a Super Mario 64 de Nintendo, que había vendido 308 millones de dólares en Estados Unidos en su debut en septiembre de 1996. Además, corría el rumor que la empresa estaba adelante de Sony por mucho más de un año para presentar al mercado la siguiente generación de consolas de videojuegos. A fines de 2004, algunos informes sugerían que Xbox 2 estaría en el mercado a tiempo para la temporada navideña de 2005, quizá un año completo adelante de PlayStation 3 de Sony. También se decía que Sony había tenido problemas técnicos durante el desarrollo de PlayStation 3.⁵⁵

Microsoft contra Sony: segundo asalto

Cuando la batalla entre PS2 y Xbox estaba por concluir, era evidente que Sony había vencido. Desde 2001 hasta el otoño de 2006, cuando PlayStation 3 (PS3) llegó al mercado, Sony había vendido cerca de 110 millones de consolas PS2, contra 25 millones de Xbox de Microsoft y 21 millones de GameCube de Nintendo.⁵⁶ La ventaja de Sony de una base instalada se tradujo en una enorme ventaja en la cantidad de juegos vendidos: aproximadamente 1 008 millones para PS2 a mediados de 2006, contra 200 millones para Xbox.⁵⁷ Como las fabricantes de consolas obtenían un promedio de regalías de 8 dólares por juego vendido, eran obvias las implicaciones financieras de la ventaja de Sony con la PS2.⁵⁸ En realidad, en 2005 la división de juegos de Sony contribuyó con 6.24% de los ingresos totales de la compañía, pero 38% de las utilidades operativas. En contraste, la división de entretenimiento de Microsoft perdió 4 000 millones de dólares entre la fecha de lanzamiento de Xbox y mediados de 2006.

No obstante, en 2006, todo esto era historia. En noviembre de 2005, Microsoft introdujo su máquina de

siguiente generación, la Xbox 360, y se adelantó un año completo a Sony y Nintendo en el mercado. Xbox 360 representa un gran avance tecnológico sobre la Xbox original. Para producir mejor calidad de imágenes, Xbox 360 puede ejecutar 500 millones de polígonos/segundo: un aumento cuádruple con respecto a la Xbox. El microprocesador principal es un chip de 3.2 gigahertz, 13 veces más rápido que el chip de Xbox. Además, tiene 512 megabytes de memoria, un aumento de ocho veces, y un disco duro de 20 gigabytes, dos y media veces más grande que el incluido en la Xbox. Por supuesto, la Xbox 360 está habilitada para una conexión de banda ancha en internet.

La máquina fue elaborada por Flextronics y Wistron, dos fabricantes por contrato (una tercera comenzó la producción después del lanzamiento). Con un precio de 299 dólares, la Xbox 360 se vendía con pérdida. Se calculó que el costo por fabricar una Xbox 360 llegaba casi a 500 dólares en el momento de su lanzamiento, y disminuyó a 350 dólares a fines de 2006. A final de cuentas, la meta de Microsoft era alcanzar un punto de equilibrio en las ventas de programas cuando las eficiencias en la fabricación redujeran los costos unitarios.

Para inundar el mercado con juegos, Microsoft había aplicado varias medidas. Tomando el ejemplo de su negocio con Windows, dio a los desarrolladores de juegos herramientas diseñadas para automatizar muchas de las tareas clave de programación y para reducir el tiempo de desarrollo y los costos. La compañía también había expandido sus propios estudios de juegos internos, en parte mediante la adquisición de varias desarrolladoras de juegos independientes, entre ellas Bungie Studios, fabricantes de Halo. Esta estrategia permitió a Microsoft ofrecer contenido exclusivo para la Xbox 360, algo que otros fabricantes se rehusaban a hacer.

Como los costos de desarrollar un juego aumentaron a más de 10 millones de dólares en el caso de los más complejos, y como el tiempo de desarrollo aumentó a 24-36 meses, Microsoft también tuvo que ofrecer un aliciente para que participaran otros desarrolladores. Aunque los detalles de los pagos de regalías se mantienen en secreto, se cree que Microsoft ofreció tarifas de regalías muy bajas, e incluso cero regalías, durante un periodo específico a las desarrolladoras que se comprometieron primero con la Xbox 360. Uno de estos primeros compromisos se llevó a cabo con Electronic Arts, la principal desarrolladora de juegos independiente, la cual se sabe que presupuestó 200 millones de dólares para desarrollar unas 25 versiones de sus juegos de mayor venta, como los deportivos, para la Xbox 360. Por su parte, Microsoft presupuestó una cantidad similar para desarrollar sus propios juegos.⁵⁹

De todos modos, unos 18 juegos estaban disponibles para el lanzamiento en noviembre de 2005 de la Xbox

360, y para fines de 2006, esta cifra había aumentado a 160. La presentación de Halo 3, que se espera sea uno de los mejores juegos para Xbox 360, estaba programada para 2007. Como es un juego de Microsoft, sería exclusivo para Xbox 360. Grand Theft Auto 4, la franquicia más popular en la PS2, también sería lanzada al mismo tiempo para la Xbox 360 y la PS3 en 2007: un golpe importante de Microsoft.

El lanzamiento inicial de Xbox 360 fue estropeado por la escasez de componentes importantes, lo cual limitó la cantidad de máquinas que Microsoft pudo llevar al mercado. Si Sony hubiera lanzado a tiempo su PS3, hubiera sido un error serio, pero la empresa retrasó el lanzamiento hasta la primavera de 2006, y luego para noviembre de 2006. Para cuando ocurrió el lanzamiento, se habían vendido unos 6 millones de consolas Xbox 360 y Microsoft predecía ventas de 10 millones para finales de 2006.

Igual que con la Xbox, Microsoft impulsa Xbox Live con la Xbox 360. La compañía ha invertido alrededor de 1 000 millones de dólares en Live desde su fundación. Para fines de 2006, Microsoft afirmaba que alrededor de 60% de los clientes de Xbox 360 también se habían inscrito a Xbox Live y que el servicio tenía entonces 4 millones de suscriptores. Xbox Live permite a los jugadores enfrentarse entre sí en línea y descargar contenido digital de Xbox Live Marketplace, que ha registrado aproximadamente 10 millones de descargas de contenido digital en sus primeros cinco meses de operación. En perspectiva, no hay duda de que Microsoft considera a Xbox Live como un elemento fundamental de su estrategia, pues permite a los propietarios de Xbox descargar cualquier contenido digital —juegos, películas, música— en sus consolas, lo cual puede convertirse en el núcleo de un sistema de entretenimiento digital en casa.

El modelo de negocios para Xbox 360 depende del número de juegos vendidos por consola, el porcentaje de propietarios de consolas que se inscriben en Xbox Live, las ventas de accesorios (por ejemplo, controles, una unidad de HD-DVD, adaptadores de conexión inalámbrica) y que la consola misma alcance su punto de equilibrio en los costos de producción. Algunos informes sugieren que Microsoft llegará al punto de equilibrio si cada propietario de consola compra de seis a siete juegos y de dos a tres accesorios, y si unos 10 millones se inscriben en Xbox Live (Microsoft comparte los ingresos de Xbox Live con las desarrolladoras de juegos). Para finales de 2006 se calculaba que se habían vendido aproximadamente 33 millones de juegos para Xbox 360.⁶⁰

Sony por fin introdujo la PS3 el 11 noviembre de 2006 en Japón y el 17 de noviembre en Estados Unidos. El retraso en el lanzamiento de la PS3 se debió a

la decisión de Sony de incorporar una unidad Blu-ray con la PS3 y a problemas en el desarrollo del procesador de "celdas" que se aloja en el centro de la PS3. Blu-ray es el formato patentado de DVD de alta definición de Sony. En la actualidad la compañía está enfrascada en una guerra de formatos con Toshiba, la cual propone su formato HD-DVD rival (el cual puede adquirirse como un accesorio de Xbox 360). Sony argumenta que la combinación de su procesador de celdas y la unidad DVD Blu-ray darán a la PS3 una ventaja de desempeño sustancial sobre la Xbox 360. Si bien esto es cierto en sentido técnico (los discos Blu-ray tienen cinco veces más capacidad de almacenamiento que los DVD de Xbox 360), pocas reseñas han planteado diferencias importantes desde la perspectiva del juego: tal vez porque al principio existían pocos juegos que aprovechaban la verdadera potencia de la PS3.

Lo que es cierto es que la incorporación de unidades Blu-ray en la PS3 ha elevado significativamente sus costos. Sony vende sus unidades Blu-ray independientes en 999 dólares, lo cual sugiere que la PS3, cuyo precio inicial oscilaba entre 500 y 600 dólares, dependiendo de la configuración, en cierto sentido es un reproductor Blu-ray subsidiado. La escasez de diodos azules, un componente fundamental en las unidades DVD de alta definición, también limitó la distribución de la PS3 después de su lanzamiento. Sólo había 93 000 reproductores PS3 para el lanzamiento en Japón. Sony estima que habrá vendido 2 millones de unidades al final de 2006, y 6 millones para marzo de 2007. No obstante, los analistas muestran escepticismo sobre estos objetivos, debido a la continua escasez de componentes.

Para su lanzamiento, había unos 20 juegos disponibles para la PS3. Sony también anunció su propia oferta Live para competir con Xbox Live, y afirmó que sería gratuita para los usuarios de una PS3.

Nintendo también regresó a la pelea. En noviembre de 2006 lanzó su propia oferta de siguiente generación, Wii. La Wii es una oferta mucho más modesta que la PS3 o la Xbox 360, cuando menos desde el punto de vista técnico, pero tiene la virtud de un precio mucho más bajo: sólo 250 dólares. Además, Wii tiene una característica interesante: un control inalámbrico que detecta los movimientos del brazo y la mano y los transfiere a la pantalla. Este avance permite el desarrollo de juegos interactivos, en los cuales los jugadores controlan físicamente la acción en la pantalla al mover sus brazos, ya sea al blandir un bat imaginario o arremeter con una espada. Al igual que la PS3, Wii fue lanzada con alrededor de 20 juegos. Parece que las ventas iniciales fueron buenas y Nintendo predice ventas de 1.5 millones de unidades para finales de 2007.

NOTAS FINALES

1. En S. Cohen, *Zap! The Rise and Fall of Atari* aparece un buen relato de la historia inicial de Bushnell y Atari, Nueva York: McGraw-Hill, 1984.
2. R. Isaacs, "Videogames Race to Catch a Changing Market", en *BusinessWeek*, 26 de diciembre de 1977, p. 44B.
3. P. Pagnano, "Atari's Game Plan to Overwhelm Its Competitors", en *BusinessWeek*, 8 de mayo de 1978, p. 50F.
4. R. Isaacs, "Videogames Race to Catch a Changing Market", en *BusinessWeek*, 26 de diciembre de 1977, p. 44B.
5. P. Pagnano, "Atari's Game Plan to Overwhelm Its Competitors", en *BusinessWeek*, 8 de mayo de 1978, p. 50F; y D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
6. S. Cohen, *Zap! The Rise and Fall of Atari*, Nueva York, McGraw-Hill, 1984.
7. L. Kehoe, "Atari Seeks Way out of Videogame Woes", en *Financial Times*, 14 de diciembre de 1983, p. 23.
8. M. Schrage, "The High Tech Dinosaurs: Videogames, Once Ascendant, Are Making Way", en *Washington Post*, 31 de julio de 1983, p. F1.
9. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
10. Citado en D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993, p. 38.
11. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
12. D. Golden, "In Search of Princess Toadstool", en *Boston Globe*, 20 de noviembre de 1988, p. 18.
13. N. Gross y G. Lewis, "Here Come the Super Mario Bros", en *BusinessWeek*, 9 de noviembre de 1987, p. 138.
14. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
15. D. Golden, "In Search of Princess Toadstool", en *Boston Globe*, 20 de noviembre de 1988, p. 18.
16. Staff Reporter, "Marketer of the Year", en *Adweek*, 27 de noviembre de 1989, p. 15.
17. C. Lazzareschi, "No Mere Child's Play", en *Los Angeles Times*, 16 de diciembre de 1988, p. 1.
18. Para un buen resumen de la historia inicial de Sega, consulte J. Battle y B. Johnstone, "The Next Level: Sega's Plans for World Domination", en *Wired*, número 1.06, diciembre de 1993.
19. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
20. J. Battle y B. Johnstone, "The Next Level: Sega's Plans for World Domination", en *Wired*, número 1.06, diciembre de 1993.
21. Para obtener detalles de los antecedentes, consulte J. Flower, "3DO: Hip or Hype?", en *Wired*, número 1.02, mayo-junio de 1993.
22. R. Brandt, "3DO's New Game Player: Awesome or Another Beta-max?", en *BusinessWeek*, 11 de enero de 1993, p. 38.
23. J. Flower, "3DO: Hip or Hype?", en *Wired*, número 1.02, mayo-junio de 1993.
24. S. Jacobs, "Third Time's a Charm (They Hope)", en *Wired*, número 2.01, enero de 1994.
25. A. Dunkin, "Videogames: The Next Generation", en *BusinessWeek*, 31 de enero de 1994, p. 80.
26. J. Greenstein, "No Clear Winners, Though Some Losers; the Videogame Industry in 1995", en *BusinessWeek*, 22 de diciembre de 1995, p. 42.
27. Staff Reporter, "3DO Says 'I Do' on Major Shift of Its Game Strategy", en *Los Angeles Times*, 17 de septiembre de 1996, p. 2.
28. J. Battle y B. Johnstone, "The Next Level: Sega's Plans for World Domination", en *Wired*, número 1.06, diciembre de 1993.
29. J. Greenstein, "No Clear Winners, Though Some Losers: The Videogame Industry in 1995", en *BusinessWeek*, 22 de diciembre de 1995, p. 42.
30. D. P. Hamilton, "Sega Suddenly Finds Itself Embattled", en *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 1997, p. A10.
31. S. Taves, "Meet Your New Playmate", en *Wired*, número 3.09, septiembre de 1995.

32. I. Kunni, "The Games Sony Plays", en *BusinessWeek*, 15 de junio de 1998, p. 128.
33. C. Platt, "WordNerd", en *Wired*, número 3.10, octubre de 1995.
34. I. Kunni, "The Games Sony Plays", en *BusinessWeek*, 15 de junio de 1998, p. 128.
35. J. A. Trachtenberg, "Race Quits Sony Just Before U.S. Rollout of Its PlayStation Video-Game System", en *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 1995, p. B3.
36. S. Beenstock, "Market Raider: How Sony Won the Console Game", en *Marketing*, 10 de septiembre de 1998, p. 26.
37. J. A. Trachtenberg, "Olafsson Calls It Quits as Chairman of Sony's Technology Strategy Group", en *Wall Street Journal*, 23 de enero de 1996, p. B6.
38. J. Greenstein, "Price Cuts Boost Saturn, PlayStation Hardware Sales", en *Video Business*, 31 de mayo de 1996, p. 1.
39. J. Greenstein, "Sony Cuts Prices of PlayStation Hardware", en *Video Business*, 10 de marzo de 1997, p. 1.
40. D. Hamilton, "Sega Suddenly Finds Itself Embattled", en *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 1997, p. A10.
41. Staff Reporter, "Nintendo Wakes Up", en *The Economist*, 3 de agosto de 1996, pp. 55-56.
42. D. Takahashi, "Game Plan: Videogame Makers See Soaring Sales Now—And Lots of Trouble Ahead", en *Wall Street Journal*, 15 de junio de 1998, p. R10.
43. D. Takahashi, "Sony and Nintendo Battle for Kids Under 13", en *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 1998, p. B4.
44. I. Kunni, "The Games Sony Plays", en *BusinessWeek*, 15 de junio de 1998, p. 128.
45. R. A. Guth, "Sega Cites Dreamcast Price Cuts for Loss Amid Crucial Time for Survival of Firm", en *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2000, p. A22.
46. R. A. Guth, "Sega Cites Dreamcast Price Cuts for Loss Amid Crucial Time for Survival of Firm", en *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2000, p. A22.
47. T. Oxford y S. Steinberg, "Ultimate Game Machine Sony's PlayStation 2 Is Due on Shelves Oct. 26. It Brims with Potential—But at This Point Sega's Dreamcast Appears a Tough Competitor", en *Atlanta Journal/Atlanta Constitution*, 1 de octubre de 2000, p. P1.
48. R. A. Guth, "New Players from Nintendo Will Link to Web", en *Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2000, p. B 1.
49. D. Takahashi, "Microsoft's X-Box Impresses Game Developers", en *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2000, p. B12.
50. K. Powers, "Showdown", en *Forbes*, 11 de agosto de 2003, pp. 86-87.
51. "Console Wars", en *The Economist*, 22 de junio de 2002, p. 71.
52. R. A. Guth, "Game Gambit: Microsoft to Cut Xbox Price", en *Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2004, p. B1.
53. K. Powers, "Showdown", en *Forbes*, 11 de agosto de 2003, pp. 86-87.
54. E. Taub, "No Longer a Solitary Pursuit: Videogames Move On-line", en *New York Times*, 5 de julio de 2004, p. C4.
55. J. Greene y C. Edwards, "Microsoft Plays Video Leapfrog", en *Business Week*, 10 de mayo de 2004, pp. 44-45.
56. "Playing a Long Game", en *The Economist*, 18 de noviembre de 2006, pp. 63-65.
57. B. Thill, "Microsoft: Got Game? Update on Vista; Xbox and the Tender", en *Citigroup Capital Markets*, 30 de agosto de 2006.
58. B. Thill, "Microsoft: Got Game? Update on Vista, Xbox and the Tender", en *Citigroup Capital Markets*, 30 de agosto de 2006.
59. D. Takahashi, *The Xbox 360 Uncloaked*, Los Angeles: Spider Works, 2006.
60. B. Thill, "Microsoft: Got Game? Update on Vista, Xbox and the Tender", en *Citigroup Capital Markets*, 30 de agosto de 2006.

Las búsquedas en internet y el auge de Google

Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill, University of Washington.

El monstruo Google

A principios del año 2000, muchos usuarios de internet comenzaron a gravitar hacia un nuevo motor de búsqueda. Se denominaba Google y producía resultados notables. Se escribía una palabra clave y, en un parpadeo, el motor de búsqueda devolvía una lista de vínculos, que comienza por los más relevantes. Las personas comprendieron rápidamente que Google era una herramienta sorprendente, que permitía a los usuarios encontrar casi cualquier cosa que quisieran en la web, desplazarse sin esfuerzo por el vasto mar de información contenido en miles de millones de páginas y recuperar la información precisa que buscaban. Parecía cosa de magia. En poco tiempo, “googlear” se convirtió en verbo (en junio de 2006, el verbo *Google* fue incorporado al *Oxford English Dictionary*). Para saber más sobre una persona, usted lo “googlea”. Para encontrar datos sobre un tema, usted lo “googlea”. Si quiere encontrar un artículo o un servicio, escribe una palabra clave en Google y en un instante recibe una lista de vínculos relevantes. Para muchos usuarios, Google se convirtió en la página “que debían consultar” cada vez que desean encontrar información sobre cualquier cosa. Como resultado, a mediados de 2006, aproximadamente 45% de todas las búsquedas en internet en Estados Unidos se efectuaban a través de Google, muy por encima del motor de búsqueda de Yahoo, que tuvo una participación de 28.5%, y de la red MSN, de Microsoft, que representó 12.8% de las búsquedas.¹

Sin embargo, lo que captó la atención de la comunidad empresarial fue la capacidad de Google para obtener dinero de su motor de búsqueda. El modelo de negocios

principal de Google era la esencia de la simplicidad. La compañía subastaba entre los anunciantes las palabras clave que se utilizan en las búsquedas. Las ofertas más altas conseguían que se colocaran vínculos hacia sus sitios en el lado derecho de la página que devolvía los resultados de una búsqueda. Después, los anunciantes pagaban a Google cada vez que alguien hacía clic en un vínculo y era dirigido a sus sitios. Por lo tanto, cuando pujaban por una palabra clave, los anunciantes hacían ofertas por el precio por clic. Lo interesante es que Google no necesariamente colocaba en la parte superior de la página al anunciante que hacía la oferta más alta por clic. Más bien, los lugares destacados eran determinados por la cantidad por clic multiplicada por una estimación estadística de Google de la probabilidad de que alguien hiciera clic en el anuncio. Este perfeccionamiento llevó al máximo los ingresos que obtenía Google por su valioso espacio.

A medida que más usuarios gravitaban hacia el sitio de Google, más anunciantes fueron atraídos hacia él, y los ingresos y las utilidades de la empresa levantaron el vuelo. A partir de un inicio poco prometedor en 2001, para 2005 los ingresos habían aumentado a 6140 millones y las utilidades netas a 1470 millones de dólares. Google se había convertido en el gigante del espacio publicitario en línea. En 2001 acumuló 18.4% del gasto total en anuncios de búsquedas en Estados Unidos. Para 2005, su participación había crecido a 48.5% y, de acuerdo con la empresa de investigación eMarketer, 57% de todo el dinero en publicidad en búsquedas iría a Google en 2006.² Además, el futuro parecía brillante. Las estimaciones sugerían que el gasto publicitario en internet podría convertirse en un mercado a nivel mundial de 40 000 millones de dólares en 2008, a partir de 20 500 millones de dólares en 2005.³ Las predicciones sugerían que los ingresos de Google superarían los 12 000 millones de dólares en 2008, cuando más anunciantes pasaran de los medios tradicionales a la web.⁴

Rebosante con este éxito, Google introdujo una ola de nuevos productos, entre ellos servicios de mapas (Google Maps y Google Earth), un servicio de correo

Derechos reservados © 2006 por Charles W. L. Hill. Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill. Todos los derechos reservados. Para ver los resultados financieros más recientes de la empresa que se analiza en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, introduzca el símbolo bursátil de la compañía y descargue el informe más reciente de la empresa de su página principal.

electrónico gratuito (Gmail), Google Desktop (que permite a los usuarios buscar archivos en su computadora) y programas gratuitos de procesamiento de texto y hoja de cálculo con buena parte del aspecto, la sensación y las funciones de Word y Excel, de Microsoft. Estos productos aumentaron la especulación de que las ambiciones de Google iban más allá de las búsquedas, y que la compañía intentaba posicionarse como una plataforma que apoyara un ecosistema que rivalizara con el fomentado por Microsoft, desde hacía tiempo el participante dominante en la industria de los programas de cómputo. Sin embargo, los competidores de Google no tenían la intención de dejarse arrollar. Tanto Yahoo como Microsoft invertían cantidades significativas en las búsquedas, en un intento por hacer crecer su participación. Varias compañías más pequeñas de búsquedas, como Ask y snap.com, también intentaban lo mismo. Además, pocos de los nuevos productos de Google habían ganado participación contra los competidores arraigados, lo que sugirió a algunos que la empresa podría estar extralimitándose.

Los motores de búsqueda⁵

Un motor de búsqueda conecta las palabras clave que escriben los usuarios (las consultas) con una base de datos preparada de páginas web (un índice). Después produce una lista de vínculos hacia las páginas (y resúmenes del contenido) que considera más relevante para una consulta.

Los motores de búsqueda tienen cuatro componentes principales: una máquina de búsqueda, un índice, un índice de ejecución y un procesador de consultas (la interfase que conecta a los usuarios con el índice). La máquina de búsqueda es un segmento de un programa que va de un vínculo a otro en la web, recopila las páginas que encuentra y las devuelve al índice. Una vez en el índice, las páginas son analizadas mediante complejos algoritmos que buscan esquemas estadísticos. Por ejemplo, el algoritmo de clasificación de páginas de Google analiza los vínculos en una página, el texto que los rodea y la popularidad de las páginas que se vinculan con ella para determinar su relevancia para una consulta específica (en realidad, el algoritmo de Google analiza más de cien factores con el fin de determinar la importancia de una página para un término de una consulta).

Una vez analizadas, las páginas son etiquetadas. La etiqueta contiene información sobre las páginas, por ejemplo, si es pornografía o correo no solicitado, si está escrita en cierto idioma o si se actualiza rara vez. Luego las páginas etiquetadas son incorporadas a un índice de ejecución, el cual es una base de datos preparada para atender a los usuarios. El índice de ejecución forma un puente entre los servicios de fondo (un motor, la máquina de búsqueda

y el índice) y las aplicaciones para los usuarios (el procesador de consultas y la interfase del usuario). El procesador de consultas toma una palabra clave introducida por un usuario, la traslada al índice de ejecución, donde un algoritmo relaciona la palabra clave con las páginas, las clasifica por relevancia y después devuelve los resultados, donde son exhibidos en la interfase del usuario.

Las estructuras de computación y de almacenamiento de datos que se requieren para apoyar un motor de búsqueda son importantes. Deben estar de acuerdo con el crecimiento continuo de la web y con las demandas del motor de búsqueda. En 2005, Google tenía 949 millones de dólares en bienes de tecnología de la información en su hoja de saldos, cerca de 200 000 computadoras dedicadas al funcionamiento de su motor de búsqueda y gastó cerca de 400 millones de dólares en el mantenimiento de su sistema.⁶

Los primeros días de las búsquedas

Las búsquedas no comenzaron con Google. El primer motor de búsqueda en internet fue Archie. Creado en 1990, antes de que la World Wide Web entrara en escena, Archie conectaba a los usuarios a través de consultas con las máquinas donde estaban almacenados los documentos que solicitaban. Después, los usuarios tenían que escarbar entre los archivos públicos de esas máquinas para encontrar lo que querían. El siguiente motor de búsqueda, Veronica, fue mejor que Archie porque permitía a los buscadores conectarse directamente con el documento que habían consultado.

La web comenzó a despegar después de 1993, y la cantidad de sitios creció de 130 a más de 600 000 para 1996. A medida que ocurría esta expansión, se hizo más difícil el problema de hallar en la web la información que alguien quería. El primer motor de búsqueda para la web fue el WWW Wanderer, desarrollado por Matthew Gray en el MIT. Sin embargo, pronto fue rebasado por Web Crawler, un motor de búsqueda desarrollado por Brian Pinkerton, de la University of Washington. Web Crawler fue el primer motor de búsqueda en poner en un índice el texto completo de las páginas web y no sólo el título. Debido a su utilidad, fue vendido a AOL en 1 millón de dólares en 1995. Ésta fue la primera vez que alguien asignó un valor económico a un motor de búsqueda.

En diciembre de 1995 apareció en el escenario el siguiente motor de búsqueda, AltaVista. Desarrollado por Louis Monier, un empleado de Digital Equipment Corporation (DEC), AltaVista, al igual que Web Crawler, ponía en un índice el texto completo de una página. No obstante, a diferencia de Web Crawler, AltaVista incluía miles de máquinas de búsqueda, las cuales le permitieron desarrollar el índice más completo de la web hasta

esa fecha. Los ávidos usuarios de la web pronto llegaron a valorar el servicio, pero el motor de búsqueda tenía dos impedimentos. Primero, que era como un hijastro dentro de DEC, que se consideraba a sí misma un negocio orientado a las herramientas de computación y en realidad no sabía qué hacer con él. Segundo, no encontraban una manera obvia para que AltaVista ganara dinero, lo que significaba que era difícil para Monier obtener los recursos que requería para que AltaVista se mantuviera a la par del rápido crecimiento de la web. Luego, DEC fue adquirida por Compaq Computer, que vendió AltaVista y las propiedades de internet relacionadas a una empresa pretenciosa, CMGI —durante la cumbre del auge de internet en 1999—, en 2 300 millones de dólares en acciones bursátiles de CMGI. CMGI planeaba lanzar AltaVista en una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés), pero esto nunca ocurrió. El mercado bursátil NASDAQ se derrumbó en 2000, arrastró en su caída las acciones de CMGI y el mercado ya no quiso ofertas públicas iniciales de las empresas punto-com.

En la misma época en que AltaVista ganaba tránsito, otras dos compañías introdujeron motores de búsqueda, Lycos y Excite. Ambos representaban mejoras adicionales. Lycos fue el primero en utilizar algoritmos para tratar de determinar la relevancia de una página web para una consulta. Excite empleó algoritmos similares. Sin embargo, ninguna de las compañías desarrolló un modo de ganar dinero directamente con las búsquedas. Más bien se consideraban portales, como Yahoo, AOL y MSN. Las búsquedas eran sólo un recurso para aumentar el valor de su portal como un sitio destino, lo cual les permitía capturar ingresos por anuncios, transacciones de comercio electrónico, etc. Lycos y Excite se volvieron empresas públicas y luego dilapidaron gran parte del capital reunido para adquirir otras propiedades de internet, antes de ver cómo se desmoronaba su valor cuando estalló la burbuja del sector en 2000-2001.

Otra compañía que intentó que la web fuera útil para los usuarios fue Yahoo, pero no utilizó un motor de búsqueda. En vez de eso, creó un directorio jerárquico de páginas web, lo cual ayudó a dirigir tránsito hacia su sitio. Otro tipo de contenido hizo que los usuarios regresaran, lo cual permitió a Yahoo emerger como uno de los portales más populares de la web. En contraste con muchos de sus competidores más pequeños, el tamaño de Yahoo, que encabezaba la industria, le permitió ganar dinero de la publicidad en su sitio. La compañía agregó un motor de búsqueda a su oferta, pero hasta 2003 lo hizo a través de un asociado. En cierto momento, AltaVista aportó la función de búsqueda de Yahoo, luego Inktomi y finalmente Google. Los administradores de Yahoo consideraron desarrollar su propio motor de búsqueda, pero también

dedujeron que requería demasiado capital: las búsquedas requerían mucho poder de cómputo, almacenamiento y banda ancha. Además, no existía un modelo de negocios para ganar dinero con las búsquedas. No obstante, eso iba a cambiar, y no fue Google la que abrió el camino, sino un astuto empresario llamado Bill Gross.

GoTo.com: ¿surge un modelo de negocios?7

Bill Gross ganó su primer millón con Knowledge Adventure, que desarrollaba programas para ayudar a los niños a aprender. Después de vender Knowledge Adventure a Cendant en 100 millones de dólares, Gross creó IdeaLab, una incubadora de negocios que después generó varios en internet, entre ellos GoTo.com.

GoTo.com nació del interés de Gross por la creciente ola de mensajes no solicitados que quitaba valor a motores de búsqueda como AltaVista. El correo no solicitado surgió porque los administradores de sitios web comprendieron que podían llevar tránsito a sus sitios si incluían palabras clave utilizadas con frecuencia en las búsquedas, como “autos usados” o “tarifas aéreas”. A menudo las palabras eran del mismo color que el fondo del sitio web (por ejemplo, palabras negras sobre fondo negro) para que los usuarios no pudieran verlas, pero de repente encontraban que su búsqueda de autos usados los había llevado a un sitio de pornografía.

Gross también quería una herramienta que ayudara a dirigir tránsito bueno hacia los sitios de varias empresas en internet desarrolladas por IdeaLab. En opinión de Gross, gran parte del tránsito que llegaba a los sitios web no estaba diferenciado: las personas llegaban al sitio por el correo no solicitado, un diseño deficiente del espacio del portal o resultados defectuosos del motor de búsqueda. Gross estableció GoTo.com para desarrollar un mejor motor de búsqueda que pudiera vencer el correo no solicitado, producir resultados muy relevantes y eliminar el tránsito inconveniente.

Gross concluyó que un modo para limitar el correo no solicitado era cobrar por las búsquedas. Comprendió que no era funcional cobrar al usuario de internet, de modo que ¿por qué no cobrar al anunciante? Esta inquietud lo condujo a su idea principal: las palabras que escribían los usuarios de internet en un motor de búsqueda eran inherentemente valiosas para los propietarios de los sitios web. Dirigían el tránsito hacia sus sitios, y muchos de ellos ganaban dinero gracias a él, de modo que, ¿por qué no cobrar por las palabras clave? Además, Gross percibió que si un motor de búsqueda dirigía tránsito de mayor calidad a un sitio, sería posible cobrar más por las palabras clave relevantes.

En esa época, GoTo.com había decidido pagar a Inktomi una licencia por su tecnología de motor de bús-

queda y concentrar sus esfuerzos en desarrollar el modelo de búsqueda pagada. Sin embargo, enfrentaba el problema clásico del huevo o la gallina: para lanzar un servicio, la empresa necesitaba público y anunciantes, pero no tenía ninguno de los dos.

Para atraer a los anunciantes, GoTo.com adoptó dos estrategias.⁸ Primero, cobraría a un anunciante sólo cuando alguien hiciera clic en un vínculo y fuera dirigido a su sitio web. Según el modo de pensar de Gross, este modelo de pago por clic sería más eficiente que la publicidad a través de los medios tradicionales o mediante anuncios escritos resaltados en las páginas web. Segundo, al principio GoTo.com cobró un precio bajo por las palabras clave: hasta 1 centavo de dólar por clic (aunque, por supuesto, era posible hacer ofertas por ellas).

Para capturar una audiencia, contar con sólo un sitio web no sería suficiente. GoTo.com necesitaba aprovechar el tránsito que ya visitaba los sitios establecidos. Un método fue pagar a los propietarios de sitios con tránsito alto para poner anuncios que dirigieran el tránsito al sitio web de GoTo.com. Un segundo método, que finalmente se convirtió en el principal negocio de GoTo.com, fue vender sus servicios, y permitir a los afiliados poner una caja de búsqueda y compartir la marca GoTo.com en sus sitios, o utilizar su motor de búsqueda y mencionar que obtenían “resultados compartidos”. Luego, GoTo.com dividiría los ingresos de las búsquedas con ellos. La empresa tuvo que pagar un anticipo a las afiliadas importantes, que consideraban sus sitios web como espacios valiosos. Por ejemplo, a fines de 2000, GoTo.com pagó a AOL 50 millones de dólares para publicar las listas de GoTo.com en sus sitios, que incluían AOL, CompuServe y Netscape.

Para financiar su expansión, GoTo.com reunió 53 millones de dólares en financiamiento de capital de riesgo: una propuesta relativamente fácil en los días impecuosos de auge del punto-com. En junio de 1999 reunió otros 90 millones de dólares mediante una IPO.⁹

GoTo.com lanzó su servicio en junio de 1998 con sólo 15 anunciantes. Al principio, GoTo.com pagaba más por adquirir tránsito de lo que ganaba por los ingresos de los clics de paso. Según el expediente de su IPO, en su primer año de operación pagaba 5.5 centavos de dólar por clic para adquirir tránsito de los sitios MSN, de Microsoft, y unos 4 centavos por clic para obtenerlo de Netscape. El rendimiento promedio de este tránsito era menor que el costo de adquisición, lo cual produjo números rojos, una situación común para una empresa punto-com en la década de 1990.

Sin embargo, la corriente comenzaba a cambiar a favor de la compañía. Cuando aumentaron los volúmenes de tránsito y los anunciantes comenzaron a comprender el valor de las palabras clave, los rendimientos mejora-

ron. A principios de 1999 comenzó a aumentar el precio de las palabras clave más populares. Las ofertas más altas por la palabra clave “software” eran de 59 centavos de dólar por clic, se ofrecían 38 centavos por clic por “libros”, 36 centavos por clic por “vacaciones” y 28 centavos por clic por “pornografía”, la fuente de tantos mensajes no solicitados.¹⁰

El punto crítico fue el acuerdo de venta con AOL, que se firmó en septiembre de 2000. Antes de firmar con AOL, GoTo.com llegaba a 24 millones de usuarios a través de sus afiliados. Después del acuerdo, alcanzó a 60 millones de usuarios únicos, o aproximadamente 75% de la audiencia de internet en Estados Unidos (AOL tenía 23 millones de suscriptores, CompuServe 3 millones y Netscape —propiedad de AOL— otros 31 millones de usuarios registrados).¹¹ Con más de 50 000 anunciantes en su red y una audiencia muy grande, aumentaron los precios de las palabras clave y las tasas de clics de paso. GoTo.com se volvió rentable poco después de que entrara en vigor el acuerdo con AOL. En 2001 la compañía obtuvo utilidades netas de 20.2 millones de dólares de un total de ingresos de 288 millones. En 2002 ganó 73.1 millones de dólares de ingresos totales de 667.7 millones, y se convirtió en una de las pocas empresas punto-com rentables.

En 2001, GoTo.com cambió su nombre a Overture Services. Esta modificación reflejó los resultados de un cambio estratégico. En 2001, la mayoría de los ingresos provenía de sitios afiliados, mientras que el sitio web de GoTo.com reunía sólo 5% del tránsito total de la compañía.¹² No obstante, el hecho de que GoTo.com tuviera su propio sitio, que competía con el tránsito que se dirigía a los afiliados, creaba potenciales conflictos de canales. Muchos miembros de la empresa temían que el conflicto de canales pudiera inducir a afiliados importantes, como AOL, a cambiar su fidelidad. Después de mucho debate interno, la compañía decidió descartar el sitio web de GoTo.com y concentrar toda su atención en la red que atendía.

Por esa misma época, parece que Bill Gross habló con los fundadores de otro motor de búsqueda de rápido crecimiento, Google, acerca de si les interesaría fusionar las dos empresas. En esa época Google no tenía un modelo de negocios. A Gross le llamaba la atención el rápido crecimiento de tránsito que se dirigía al sitio de Google. Consideró la fusión como una oportunidad de unir un motor de búsqueda superior con la red de publicidad y venta de servicios de Overture (la compañía todavía utilizaba el motor de búsqueda de Inktomi). No obstante, se sabe que las pláticas se estancaron porque los fundadores de Google afirmaron que nunca se asociarían con una compañía que combinaba publicidad pagada con resultados orgánicos.¹³

Sin embargo, a los pocos meses Google había introducido su propio servicio de publicidad que utilizaba un modelo de pago por clic cuyo concepto parecía muy similar al de Overture, que se apresuró a demandar a Google por violación de patente. Para empeorar las cosas, en 2002, AOL decidió no renovar su acuerdo con Overture y, en su lugar, acordó con Google los servicios de búsqueda.

En 2003 era evidente que aunque todavía crecía y era rentable, Overture perdía terreno ante Google (los ingresos de Overture iban en camino de alcanzar 1 000 millones de dólares en 2003 y la compañía tenía 80 000 anunciantes en su red).¹⁴ Además, Overture era invisible para muchos de sus usuarios, quienes veían el servicio como parte de la oferta de los afiliados, muchos de los cuales eran marcas poderosas por derecho propio, como Yahoo y MSN. Yahoo y Microsoft también despertaron ante la amenaza que representaba Google. Cuando vieron que las búsquedas pagadas se convertían en un mercado muy rentable, ambas empresas comenzaron a analizar a Overture para impulsar sus propios servicios de búsquedas pagadas. Mientras Microsoft aparentemente había decidido construir su propio motor de búsqueda y servicio de anuncios desde cero, Yahoo decidió hacer una oferta a Overture. En junio de 2003, se anunció el acuerdo de que Overture era vendida a Yahoo en 1 630 millones de dólares en efectivo. El día de pago fue agri-dulce para Bill Gross. IdeaLab había funcionado muy bien al crear Overture, pero Gross sentía que se le había ido entre los dedos una gran oportunidad, la cual fue a caer en las manos de los fundadores de Google.

En cuanto al caso de la patente, se solucionó en 2004, cuando Google aceptó entregar 2.7 millones de acciones a Yahoo. Esta cantidad representaba alrededor de 1% de las acciones existentes, que en esa época estaban valuadas en 330 dólares cada una. En la actualidad, el valor de esas acciones ronda los 1 000 millones de dólares.¹⁵

El auge de Google

Google comenzó como un proyecto de investigación efectuado por Larry Page mientras estudiaba una maestría en ciencias de la computación en Stanford en 1996. Conociendo como BackRub, la meta del proyecto era documentar la estructura de vínculos de la web. Page había observado que aunque era fácil seguir los vínculos de una página a otra, era mucho más difícil descubrir los vínculos *hacia atrás*. Dicho de otro modo, con sólo observar una página, era imposible saber quién se conectaba a ella. Page razonó que esto podía ser una información muy importante. Específicamente, era posible clasificar el valor de una página web si se descubría cuáles páginas se vinculaban a ella, y si muchas otras páginas se vinculaban a éstas.

Para clasificar las páginas, Page sabía que tendría que dedicar un buscador web para poner en un índice las páginas y guardar los vínculos. En este punto, un compañero en las clases de la maestría, Sergey Brin, se incorporó al proyecto. Brin, un matemático destacado, pudo desarrollar un algoritmo que clasificaba las páginas web no sólo de acuerdo con la cantidad de vínculos que tenían, sino también con el número de vínculos hacia cada uno de los sitios vinculantes. Esta metodología tenía la virtud de descontar los vínculos de las páginas que contenían pocos enlaces.

Brin y Page observaron que los resultados de una búsqueda generados mediante este algoritmo eran mejores que los que generaban AltaVista y Excite, los cuales devolvían resultados irrelevantes, entre ellos un porcentaje importante de correo no solicitado. Habían encontrado los ingredientes fundamentales de un mejor motor de búsqueda: clasificar los resultados de una búsqueda de acuerdo con su relevancia utilizando una cronología de vínculos hacia atrás. Además, comprendieron que entre más creciera la web, mejores serían los resultados.

Con los detalles básicos de lo que ahora era un motor de búsqueda bien desarrollado, Brin y Page lo publicaron en el sitio web de Stanford en agosto de 1996. Bautizaron a su nuevo motor de búsqueda como Google en honor a *googol*, el término en inglés para designar el número 1 seguido por 100 ceros. Luego, Brin y Page hablaron a varias empresas acerca de la posibilidad de conceder licencias de Google. Los ejecutivos de Excite lo analizaron pero declinaron, al igual que los de Infoseek y Yahoo. Muchas de estas compañías estaban involucradas en guerras de portales, y los portales se interesaban en adquirir tránsito, no en generarlo mediante búsquedas. Las búsquedas no parecían importantes para su misión.

A fines de 1998, Google atendía aproximadamente 10 000 consultas diarias y cada día crecía más que los recursos de computación disponibles en Stanford. Brin y Page comprendieron que con el fin de obtener los recursos que se requerían para aumentar la capacidad de Google necesitaban capital, y eso significaba fundar una empresa. Aquí resultaron útiles los fuertes vínculos de Stanford con Silicon Valley. Pronto se reunieron con Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de otro producto de Stanford, Sun Microsystems. Bechtolsheim observó una demostración de Google y extendió un cheque por 100 000 dólares en ese mismo momento.

Google se creó formalmente el 7 de septiembre de 1998, con Page como CEO y Brin como presidente. Desde ese momento, las cosas se aceleraron en forma notable. El tránsito crecía casi 50% cada mes, lo suficiente para llamar la atención de varios inversionistas perspicaces (entre ellos Jeff Bezos, fundador de Amazon), quienes en conjunto aportaron otro millón.

Eso no era suficiente; los motores de búsqueda tenían un apetito voraz por recursos de cómputo. Para garantizar el funcionamiento de su motor de búsqueda, Brin y Page habían diseñado a la medida una arquitectura modular de servidor de bajo costo basada en Linux, cuyo tamaño podía aumentar rápidamente. Pero para mantenerse al paso con el crecimiento de la web y devolver respuestas a las consultas de búsqueda en una fracción de segundo, se necesitaban todavía más máquinas (se sabe que a fines de 2005 la compañía utilizaba más de 250 000 servidores Linux para manejar más de 3 000 búsquedas por segundo).¹⁶

Para financiar el crecimiento de su motor de búsqueda, a principios de 1999 comenzaron a buscar financiamiento de capital de riesgo. Era el punto máximo del auge de las empresas punto-com y el dinero abundaba. No importaba que no existiera un modelo de negocios: el crecimiento de Google bastaba para atraer bastante interés. En junio de 1999 la compañía había cerrado su primera ronda de financiamiento de capital de riesgo, mediante la cual había reunido 25 millones de dólares de las principales empresas de Silicon Valley, Sequoia Capital y Kleiner Perkins Caufield & Byers. Y tal vez lo más importante, el legendario John Doerr, uno de los inversionistas más exitosos de Silicon Valley y socio de Kleiner Perkins, se integró a la junta directiva de Google.

Para fines de 1999, Google había crecido a aproximadamente 40 empleados y atendía unos 3.5 millones de búsquedas diarias. No obstante, la compañía gastaba 500 000 dólares mensuales y todavía no tenía un modelo de negocios. Había acordado algunas licencias con empresas que utilizaban Google como su tecnología de búsqueda, pero esto no aportaba dinero suficiente para detener el flujo de números rojos. En este punto, Google comenzó a experimentar con anuncios, pero todavía no eran de pago por clic. Más bien, Google comenzó a vender anuncios de texto a los clientes interesados en ciertas palabras clave. Después, los anuncios aparecían en la página que devolvía los resultados, pero no en la lista de sitios relevantes. Por ejemplo, si alguien escribía "Toyota Corolla", aparecía un anuncio en la parte superior de la página, sobre la lista de vínculos de los automóviles Toyota Corolla. Estos anuncios se vendían al "costo de mil impactos". En otras palabras, el costo de un anuncio se determinaba por medio de calcular cuántas personas lo habían observado, no cuántas habían hecho clic en él. No funcionó muy bien.

El equipo de administración también comenzó a analizar la colocación de anuncios en el sitio web de Google como un modo de generar ingresos adicionales, pero antes de tomar esa decisión, concluyó el auge de las empresas punto-com, el índice NASDAQ quebró y el volumen de publicidad en línea disminuyó de manera

abrupta. Era evidente que Google necesitaba idear otro modo de ganar dinero.

Google crea un modelo de negocios

Brin y Page se fijaron en una empresa de búsquedas que parecía ganar bastante dinero, GoTo.com. Se dieron cuenta del valor del modelo de pago por clic y de la subasta de palabras clave, pero algunas cosas no les agradaaron. GoTo.com ofrecía garantías a los sitios web de que serían incluidos con más frecuencia en las búsquedas, con lo que aseguraba que estuvieran actualizados, siempre y cuando los propietarios pagaran más. Además, la pureza de los resultados de las búsquedas de GoTo.com estaba sesgada por el deseo de ganar dinero de los anunciantes, y los que pagaban más eran clasificados más arriba. A Brin y Page les atraía la idea de ofrecer los mejores resultados posibles de una búsqueda a los usuarios, sin tomar en cuenta consideraciones comerciales. Al mismo tiempo, necesitaban ganar dinero.

Aunque Bill Gross lanzó la idea de que GoTo.com se asociara con Google, Brin y Page decidieron ir por su cuenta. Creían que podían hacer todo el trabajo de GoTo.com, de modo que ¿por qué compartir los ingresos con esa empresa?¹⁷

El enfoque que finalmente adoptó Google combinaba las innovaciones de GoTo.com con el motor de búsqueda de mayor relevancia de Google. Brin y Page siempre había creído que la página web de Google debía mantenerse lo más limpia y elegante posible, algo que parecía atraer a los usuarios. Además, sabían que éstos valoraban el hecho de que Google ofrecía resultados de búsquedas no sesgados por consideraciones comerciales. Lo último que querían era enemistarse con su base de usuarios, que crecía con rapidez. De modo que decidieron poner anuncios de texto en el lado derecho de la página, claramente separados de los resultados mediante una línea delgada.

Al igual que GoTo.com, decidieron adoptar un modelo de pago por clic pero, a diferencia de la empresa de Gross, Brin y Page decidieron que además del precio que un anunciante pagaba por una palabra clave, los anuncios debían clasificarse de acuerdo con su relevancia, la cual se medía mediante la frecuencia con que los usuarios hacían clic en ellos. Los más populares pasaban al inicio de la lista, los menos populares caían. En otras palabras, Google permitía a los usuarios clasificar los anuncios. Este enfoque produjo una conveniente ventaja económica para Google, ya que un anuncio que generaba 1 dólar por clic pero en el que hacían clic tres veces más que en un anuncio que generaba 1.5 dólares por clic generaba bastante más dinero para Google. Esto también obligó a los anunciantes a preparar anuncios atractivos.

El sistema que utilizó Google para subastar las palabras clave también era diferente en los detalles del que empleaba GoTo.com. Google empleó una metodología de *subasta de segundo precio de Vickery*. De acuerdo con este sistema, el ganador sólo paga 1 centavo de dólar más que el siguiente ofertante. Por lo tanto, si había ofertas de 1 dólar, 50 centavos y 25 centavos de dólar por una palabra clave, el ganador sólo pagaba 51 centavos de dólar, no 1 dólar; quien obtiene el segundo lugar paga 26 centavos de dólar; y así sucesivamente. La subasta es incesante, y el precio de una palabra clave aumenta o disminuye dependiendo de las ofertas en cada momento. Aunque la oferta mínima por una palabra clave se estableció en 5 centavos de dólar, casi todas estaban por encima de esa cifra y el intervalo era amplio. Se decía que “mesotelioma”, un tipo de cáncer provocado por la exposición al asbesto, era un de los términos de búsqueda más costosos. Las ofertas eran de aproximadamente 30 dólares por clic. Provenían de abogados que apreciaban una oportunidad de obtener honorarios lucrativos si representaban a clientes en demandas contra los productores de asbesto.¹⁸

Al mismo tiempo que desarrollaba este servicio, Google siguió creciendo como reguero de pólvora. A mediados de 2000, el servicio manejaba 18 millones de consultas de búsqueda al día y el índice sobrepasaba los 1 000 millones de documentos, de modo que era por mucho el motor de búsqueda más grande de la web. A fines de 2000, cuando Google introdujo la primera versión de su nuevo servicio, que denominó AdWords, la empresa atendía hasta 60 millones de consultas al día, con lo cual alcanzó un tamaño que GoTo.com nunca estuvo cerca de lograr. En febrero de 2002, Google introdujo una nueva versión de AdWords que incluía por primera vez el conjunto completo de anuncios de pago por clic, subasta de palabras clave y vínculos publicitarios clasificados por relevancia. Las ventas se aceleraron de inmediato; la empresa había descubierto el modelo de negocios que la impulsaría a las grandes ligas.

En 2003, Google introdujo un segundo producto, AdSense, el cual permitía a otros anunciantes grandes y pequeños tener acceso a la inmensa red de anuncios de Google en un sistema de autoservicio. Los anunciantes se inscriben en AdSense en cuestión de minutos. Después, AdSense examina el contenido del sitio del anunciante y coloca anuncios contextualmente relevantes sobre ese contenido. Igual que AdWords, éste es un servicio de pago por clic, pero con AdSense Google divide los ingresos con los anunciantes. Además de anunciantes grandes, como los sitios de noticias en línea, AdSense ha sido particularmente atractivo para muchos anunciantes pequeños, como los que dirigen *blogs*. Los anunciantes pequeños han encontrado que con sólo agregar algunas líneas de

código a sus sitios, de repente pueden obtener dinero por su contenido. Sin embargo, muchos anunciantes sienten que AdSense no es tan eficaz como AdWords para dirigir tránsito a sus sitios. Google permitió a los anunciantes rescindir su convenio con AdSense en 2004. A pesar de esto, AdSense también se ha convertido en un negocio respetable y representó 15% de los ingresos de Google en 2005, esto es, cerca de 1 000 millones de dólares.

Google madura

Entre 2001 y 2006, Google ha cambiado de varias maneras. Primero, a mediados de 2001 la compañía contrató un nuevo CEO, Eric Schmidt, para reemplazar a Larry Page. Schmidt había sido director de tecnología de Sun Microsystems y luego CEO de Novell. Schmidt fue incorporado para ayudar a dirigir el crecimiento de la compañía con la bendición explícita de Brin y Page, pues ambos todavía tenían menos de 30 años y la junta directiva sintió que requería a alguien “maduro” que hubiera dirigido una empresa grande para ayudar a Google a pasar a la etapa siguiente (Google volvió a obtener utilidades un mes después de la inclusión de Schmidt). Brin y Page fueron nombrados presidentes de tecnología y productos, respectivamente. Cuando Schmidt fue contratado, Google tenía más de 200 empleados y manejaba más de 100 millones de búsquedas diarias.

Según observadores confiables, Schmidt, Brin y Page actúan como un triunvirato, y Brin y Page todavía ejercen una gran influencia en las estrategias y las políticas de Google. Schmidt podrá ser el CEO, pero Google todavía es en gran medida la empresa de ellos.¹⁹ Al colaborar estrechamente, los tres impulsan el desarrollo de un conjunto de valores y una organización que ha llegado a definir el modo singular de Google de hacer las cosas.

Visión y valores

Cuando comenzó a acelerarse el crecimiento de Google, existía la preocupación de que las contrataciones rápidas diluyeran la visión, los valores y los principios de los fundadores. A mediados de 2001, Brin y Page reunieron a un grupo importante de los primeros empleados y les pidieron que contribuyesen a elaborar una política que asegurara que la cultura de la empresa no se fracturara cuando se incorporasen nuevos empleados. De este grupo, y de discusiones posteriores, surgió una visión y una lista de valores que han moldeado la evolución de la empresa. No eran nuevos; más bien, representaban la formalización de los principios a los que Brin y Page sentían que siempre se habían apegado.

La visión central de Google es *organizar la información mundial y hacer que sea útil y de fácil consulta para*

todos.²⁰ El equipo también redactó un conjunto de diez valores principales, que ahora se presentan en su sitio web.²¹ Tal vez el más significativo, y con seguridad el más discutido de estos valores, es el que contiene la frase “*no ser malintencionados*”. El mensaje central implícito en ella es que Google nunca debe poner en riesgo la integridad de los resultados de una búsqueda. La empresa nunca debe permitir que consideraciones comerciales sesguen sus clasificaciones. Sin embargo, “*no ser malintencionados*” es más que eso: se ha convertido en un principio organizacional fundamental de la compañía, si bien su implantación es bastante complicada. Google obtuvo opiniones positivas de los defensores de las libertades cuando rechazó compartir sus datos de búsqueda con el gobierno de Estados Unidos, que los quería para combatir la pornografía infantil. Sin embargo, los mismos grupos reaccionaron con consternación cuando la compañía cedió ante el gobierno chino y eliminó de su servicio en China los resultados “ofensivos” por términos de búsqueda como “derechos humanos” y “democracia”. Brin justificó la decisión con respecto a los chinos al afirmar que “será mejor para los usuarios web de China, porque a final de cuentas obtendrán más información, aunque no toda la existente”.²²

Otro valor fundamental en Google es “*concentrarse en el usuario, todo lo demás viene solo*”. De muchas maneras, este valor capta lo que hicieron al principio Brin y Page. Se concentraron en dar al usuario la mejor experiencia de búsqueda posible: resultados muy relevantes, ofrecidos a velocidad sorprendente en una interfase simple y elegante. El valor también refleja la idea de que en Google es correcto primero ofrecer valor a los usuarios y luego determinar el modelo de negocios para obtener dinero por ese valor. Esta idea parece reflejar la propia experiencia inicial de Google.

Otro principio importante, aunque no esté escrito en todas partes, es el que establece la frase “*lanzar ofertas pronto y con frecuencia*”. Este enunciado parece defender el enfoque de Google acerca del desarrollo de productos. La empresa ha introducido un numeroso conjunto de productos nuevos en los últimos años, no todos los cuales eran convincentes al principio, pero a través de actualizaciones frecuentes se ha mejorado su eficacia.

Google también se enorgullece de ser una compañía en la que las decisiones son *orientadas por los datos*. Se dice que las opiniones no cuentan para nada a menos que estén respaldadas por datos firmes. En las discusiones sobre estrategia no gana la voz más fuerte, sino los datos. En algunas reuniones no se permite a las personas expresar “me parece...”, sino que deben decir: “los datos sugieren...”²³

Por último, la empresa dedica bastantes recursos para corroborar que sus empleados trabajen en un am-

biente de respaldo y estimulante. De acuerdo con el sitio web de la compañía:

En primer lugar, Google pone en contacto a sus empleados con todo lo relacionado con la cotidianidad de nuestras oficinas centrales Googleplex. Se hace hincapié en los logros del equipo y en el orgullo de las habilidades individuales que contribuyen al éxito general de la compañía. Las ideas se comercializan, se prueban y se ponen en práctica con una presteza que puede resultar vertiginosa. Las reuniones que requieren horas en otras partes a menudo duran poco más que una conversación en línea para salir a comer y pocas paredes separan a quienes redactan el código de quienes preparan los cheques. Este ambiente con gran comunicación fomenta una productividad y una camaradería alimentadas por la noción de que millones de personas confían en los resultados de Google. Demos las herramientas adecuadas a un grupo de personas que prefieren hacer la diferencia, y lo harán.²⁴

Organización

En todos los sentidos, Google tiene una organización plana. En noviembre de 2005 la empresa tenía un gerente por cada 20 empleados generales. En ocasiones, la proporción ha sido 1:40. Por un tiempo, un gerente tuvo 180 subordinados directos.²⁵ Se sabe que la estructura se basa en equipos. Los proyectos grandes se dividen y asignan a equipos pequeños muy enfocados. Pueden estar en curso cientos de proyectos al mismo tiempo. Los equipos suelen preparar los programas nuevos en seis semanas o menos y analizar la respuesta de los usuarios horas más tarde. Google puede probar una nueva interfase de usuario, u otra modificación, con sólo 0.1% de sus usuarios y obtener muchas opiniones con rapidez, lo cual permite decidir el destino de un proyecto en semanas.²⁶

Un importante aspecto de la organización de Google que ha captado bastante atención es el enfoque de la compañía en el desarrollo de productos. Se espera que los ingenieros de programación dediquen 20% de su tiempo a algo que les interese, alejado de sus ocupaciones principales. Aparentemente basada en la famosa regla del 15% de 3M, la regla de 20% de Google está diseñada para estimular la creatividad. La compañía ha organizado foros en su red interna en los que todos pueden emitir ideas y analizarlas. Igual que 3M, Google ha preparado un proceso mediante el cual se evalúan los proyectos provenientes de 20% del tiempo, se reciben opiniones de los colegas y por último se obtiene financiamiento. Marissa Myer, una de las primeras empleadas de Google, se desempeña como guardia de acceso y ayuda a decidir cuándo los proyectos están listos para ser presentados a la adminis-

tración principal (lo cual significa Brin y Page). Una vez que están frente a los fundadores, los promotores tienen 20 minutos, y no más, para defender su proyecto.²⁷

Uno de los primeros productos provenientes de ese 20% del tiempo fue Google News, que devuelve artículos noticiosos clasificados por relevancia en respuesta a una consulta por palabra clave. Por ejemplo, escriba el término “precios del petróleo” en Google News y la búsqueda devolverá noticias relacionadas con cambios en los precios de los hidrocarburos, con los más relevantes al principio de la lista. Un complejo algoritmo determina la relevancia en tiempo real al analizar la calidad de la fuente noticiosa (por ejemplo, el *New York Times* se clasifica más arriba que los periódicos locales), la fecha de publicación, la cantidad de otras personas que hacen clic en la fuente y muchos otros factores. El proyecto fue iniciado por Krishna Bharat, una ingeniero de programación de India, quien en respuesta a los eventos del 11 de septiembre de 2001 quería saber lo que se había escrito y dicho en el mundo. Otros dos empleados trabajaron con Bharat para desarrollar una demostración que fue publicada dentro de Google. La reacción positiva pronto llevó a Bharat frente a Brin y Page, quienes, impresionados, autorizaron el proyecto y Bharat comenzó a trabajar en él todo el tiempo.²⁸

Otra característica de la organización es su estrategia de contratación. Igual que Microsoft, Google se ha destacado por contratar personas con un coeficiente intelectual alto. El proceso de contratación es muy riguroso. Cada aspirante debe presentar un “examen” para probar su capacidad conceptual. Después siguen entrevistas con ocho o más personas, cada una de las cuales califica al solicitante en una escala de 1 a 4 (4 es “contrataría a esta persona”). Los candidatos también se someten a comprobaciones detalladas de sus antecedentes para determinar cómo será trabajar con ellos. Se sabe que algunos candidatos brillantes no son contratados cuando las comprobaciones determinan que tienen características laborales conflictivas. En esencia, toda la contratación se lleva a cabo mediante un comité, y como esto puede tardar bastante tiempo, la compañía insiste en que el esfuerzo produzca dividendos.

Aunque los relatos de la organización y la cultura de Google tienden a destacar sus aspectos positivos, no todos tienen una opinión optimista. Brian Reid, reclutado como administrador principal de Google en 2002 y despedido dos años después, contó al escritor John Battelle, que “Google es una monarquía con dos reyes, Larry y Sergey. Eric es un títere. Larry y Sergey son personas arbitrarias y caprichosas... Dirigen la compañía con mano de hierro... Hasta donde sé, nadie en Google tiene autoridad para hacer nada importante, excepto Larry y Sergey”.²⁹ Según Battelle, había escuchado declaraciones similares de varios ex empleados.

La oferta pública inicial

Cuando el crecimiento de Google comenzó a acelerarse, las preguntas de si hacer una oferta pública inicial (IPO) y cuándo comenzaron a adquirir carácter apremiante. Existían dos razones obvias para hacer una IPO: obtener capital y liquidez para los primeros patrocinadores y la gran cantidad de empleados que tenían puestos con acciones bursátiles de interés variable. Por una parte, de 2001 en adelante la compañía era rentable, generaba flujos de efectivo significativos y podía financiar su expansión de manera interna. Además, la administración sentía que entre más detalles pudiera mantener en secreto de lo que resultaba ser un modelo de negocios con un éxito extraordinario, mejor. Al final, un ambiguo reglamento de la Comisión Controladora de Acciones y Valores, anterior a abril de 2004, que obligaba a las empresas a ofrecer opciones bursátiles a sus empleados para hacer declaraciones fiscales como si pertenecieran a una empresa pública obligó a la compañía a dar el paso. Al comprender que, de todos modos, tendría que hacerlo, a principios de 2004 Google comunicó a sus empleados que se convertiría en empresa pública.

Fiel a su estilo, Google despreció la tradición de Wall Street en el modo en que estructuró su IPO. La compañía decidió subastar participaciones directamente entre el público utilizando una versión no probada y modificada de una subasta holandesa, que comienza al solicitar un precio alto y después reducirlo hasta que alguien acepta. Se crearon dos tipos de acciones bursátiles, de clase A y de clase B, y éstas tenían 10 veces más votos que las otras. Sólo se subastaron acciones de clase A. Brin, Page y Schmidt eran propietarios de acciones de clase B. Por lo tanto, aunque después de la IPO sólo podrían poseer una tercera parte de la compañía, controlarían 80% de los votos. Google también anunció que no proporcionaría resultados financieros regulares a los analistas de Wall Street. En realidad, Google se ha burlado de Wall Street.

No obstante, la naturaleza controversial de la IPO fue oscurecida por el primer atisbo al público de los estados financieros de Google, contenidos en el documento de oferta. Eran asombrosos. La compañía había generado ingresos de 1 470 millones de dólares en 2003, un aumento de 230% con respecto a 2002. Google tuvo utilidades netas de 106 millones de dólares en 2003, pero los contadores pronto comprendieron que la cifra estaba disminuida por ciertos antiguos conceptos contables, y que el flujo de efectivo en ese año había sido de ¡más de 500 millones de dólares!

Google se volvió pública el 19 de agosto de 2004, a 85 dólares por acción. El primer informe trimestral de la compañía mostró que las ventas se habían duplicado

durante el año anterior, y para noviembre el precio era de 200 dólares.

En septiembre de 2005, cuando las acciones costaban cerca de 300 dólares cada una, Google realizó una oferta secundaria y vendió 14 millones de acciones para reunir 4 180 millones de dólares. Con un flujo de efectivo positivo agregado, en junio de 2006 Google estaba situada sobre casi 10 000 millones de dólares en efectivo e inversiones a corto plazo, lo cual generó especulaciones de las intenciones estratégicas de la compañía.

Estrategia

Desde 2001, Google se ha esforzado por perfeccionar la eficacia de su motor de búsqueda, por medio de la mejora de los algoritmos de búsqueda y la inversión de grandes sumas de dinero en recursos de computación. La compañía se ha diversificado desde que sólo era un motor de búsqueda basado en texto. Una lúcida jugada estratégica ha sido posibilitar las búsquedas a la mayor cantidad posible de dispositivos digitales. Google comenzó con las computadoras personales, pero ahora puede consultarse a través de asistentes personales digitales y teléfonos celulares. Una segunda estrategia ha sido ampliar el alcance de las búsquedas para incluir diferentes tipos de información. Google ha ido más allá del texto en índices y ahora ofrece búsquedas de imágenes, noticias, libros, mapas, documentos para eruditos, blogs, una red de compras (Froogle) y, en 2006, Google Desktop, que busca archivos en la computadora de un usuario, el cual coincide con este esquema. Sin embargo, no todos estos nuevos formatos de búsquedas incorporan publicidad (por ejemplo, las imágenes y los documentos para eruditos no incluyen vínculos patrocinados, mientras que las búsquedas en mapas y libros sí lo hacen).

No todos estos avances han sucedido sin contratiempos. Las editoriales ven con irritación el proyecto de libros de Google, cuyo objetivo es crear la biblioteca digital de consulta más grande del mundo mediante la digitalización sistemática de los libros de las bibliotecas de las principales universidades (por ejemplo, Stanford). Los editores argumentan que Google no tiene derecho a concretar este proyecto sin primero obtener autorización de los editores, y que viola los derechos de autor al hacerlo. Varios editores han presentado una queja en un juzgado de distrito de Estados Unidos, en Nueva York. Google ha respondido que los usuarios no podrán descargar libros completos y que, en cualquier caso, crear un índice de libros fácil de usar es un uso permitido de acuerdo con la ley de derechos de autor y aumentará la divulgación y las ventas de los libros, lo cual beneficiará directamente a los propietarios de los derechos de autor. En otro frente, la Asociación Mundial de Editores de Periódicos estableció una fuerza de tarea

para examinar el modo en que los motores de búsqueda explotan el contenido que la prensa genera.³⁰

Durante los últimos cuatro años, Google ha introducido numerosas ofertas de productos que no tienen una fuerte afinidad con la misión de búsquedas de la compañía. Muchos de tales productos se generaron durante el proceso de desarrollo de productos nuevos de la compañía. Entre ellos están el correo electrónico gratuito (Gmail) y programas de conversación en línea; un calendario; un sitio para blogs (Blogger); una red social (Orkut); un sitio de finanzas (Google Money); un servicio para hallar, modificar y compartir fotografías (Picasa), y planes para ofrecer redes WiFi gratuitas en toda una ciudad.

Google también ha introducido dos nuevos productos basados en la web que parecen apuntar directamente a la franquicia Office, de Microsoft. En marzo de 2006, la compañía adquirió un programa de procesamiento de textos, Writely. A esto le siguió la introducción de un programa de hoja de cálculo, Google Spreadsheets. Estos productos tienen el aspecto y la sensación de Microsoft Word y Excel, respectivamente. Ambos están diseñados para la colaboración en línea. Pueden guardar archivos en los formatos utilizados por los productos de Microsoft, aunque carecen de las características completas de éstos.

En junio de 2006, Google introdujo un producto para competir con PayPal, un sistema de pagos a través de la web propiedad del gigante de las subastas en línea, eBay. El producto de Google, conocido como Checkout, ofrece funciones seguras de pagos en línea para comerciantes y consumidores. Para los comerciantes, la cuota por usar Checkout cuesta menos que la de PayPal. Además, Checkout se incluye en el producto AdWords, también de Google, de modo que los comerciantes que participen se destacarán en los resultados de una búsqueda de Google. Según un análisis, un comerciante con ventas mensuales de 100 000 dólares que utilice Checkout y AdWords reducirá los costos de sus transacciones en 28% u 8 400 dólares al año. Si usa sólo Checkout, reducirá los costos de sus transacciones en 4% o 1 200 dólares al año.³¹ No obstante, debido a que PayPal manejaba 105 millones de cuentas a mediados de 2006, resultará difícil desafiarla.

Los resultados de Google con ofertas de productos nuevos han sido contrastantes. A mediados de 2006, dos años después de su introducción, Gmail generaba 25% del tránsito de correo electrónico en Yahoo y MSN. También en esas fechas, Froogle estaba clasificada como la número 8 entre las redes de compras; Google Talk se encontraba en el décimo lugar mundial, con 2% de los usuarios del líder del mercado, MSN. Después de dos años, Orkut sólo tiene 1% de los visitantes del líder del mercado MySpace. Google Maps y Google News, ambas consideradas exitosas, fueron las ofertas número 2 en su espacio competi-

vo, detrás de Map Quest y Yahoo News, respectivamente. Google Finance tenía una pequeña participación de mercado, muy detrás del líder del mercado Yahoo, aunque sólo había funcionado tres meses a mediados de 2006.³²

Algunos analistas han cuestionado la lógica tras las ofertas de los productos nuevos de Google. Alguien observó que “Google tiene ADICCIÓN a los productos. No saben por qué promueven tantos. Tienen un flujo de efectivo estupendo, pero una terrible disciplina en los productos”.³³ Otro acusó a Google de tener una cultura de miras estrechas y argumentó que “ni Froogle ni sus ofertas de viajes han alcanzado un cierto nivel de arrastre, cuando menos en parte por la tendencia de la empresa a proporcionar apoyo insuficiente a los asociados en su ecosistema y a su costumbre de actuar de una manera independiente y reservada”.³⁴ No obstante, otros declaran que Google ha conseguido mejorar la calidad de sus ofertas nuevas, y que varios productos que alguna vez estuvieron rezagados, como Google News, ahora son los mejores en su género.³⁵

Google también ha establecido varios acuerdos de sociedad. A fines de 2005 renovó su pacto de tres años para proporcionar servicios de motor de búsqueda a AOL. Sin embargo, esta empresa acordó también ofrecer más contenido de AOL a los usuarios de Google. Para apoyar la sociedad, Google invirtió 1 000 millones de dólares en AOL por una participación de 5% en la compañía. En esa época se informó que Microsoft también negociaba con AOL un acuerdo similar, pero parece que la oferta de Google resultó más atractiva para la administración de Time Warner.

A mediados de 2006, Google firmó con Fox Interactive un acuerdo por el cual ofrecerá publicidad a través de la red en línea de Fox, lo cual incluye el servicio de red social de esta compañía, líder en el mercado, MySpace (los sitios de red social permiten a los usuarios publicar diarios, fotografías, videos y música para compartir con amigos en línea). MySpace es la empresa dominante en el campo de las redes sociales con alrededor de 100 millones de usuarios registrados y con un crecimiento rápido. Google será el proveedor exclusivo del servicio de búsquedas para Fox Interactive y tendrá derecho a rechazar en principio la exhibición de publicidad. Para tener acceso a MySpace, Google se comprometió a hacer un pago mínimo de 900 millones en 2010.³⁶

En otro acuerdo de sociedad a mediados de 2006, Google anunció que había establecido un acuerdo con Dell Computer por el cual esta compañía instalaría con anticipación el programa de Google en todos sus sistemas, entre ellos el producto para búsquedas en el escritorio y una barra de herramientas de Google, junto con una página de internet de marca conjunta. Las búsquedas con Google también serían las predeterminadas en las máquinas de Dell.

En cuanto a las adquisiciones, hasta hace poco tiempo Google insistía en adquirir empresas tecnológicas pequeñas. Esta práctica cambió en octubre de 2006, cuando anunció que adquiriría YouTube por 1 640 millones de dólares en acciones. YouTube es un sitio web sencillo y divertido en el cual cualquiera puede cargar segmentos de video para compartirlos. En octubre de 2006, cada día se cargaban unos 65 000 segmentos de video y eran observados alrededor de 100 millones. Igual que Google en sus primeros días, YouTube no tiene un modelo de negocios. La idea es que Google encontrará modos para vender publicidad relacionada con los segmentos de video en YouTube. Los recursos financieros de Google también ayudarán a crecer a YouTube, y la fortaleza legal de la compañía le ayudará en la batalla que se avecina con los propietarios de los derechos de autor, muchos de los cuales objetan, por supuesto, que su material es cargado en YouTube sin su permiso.³⁷

La economía de las búsquedas en 2006

Un viejo refrán de la publicidad dice que se desperdicia la mitad de todo el dinero gastado en publicidad; los publicistas simplemente no saben cuál mitad. Algunas estimaciones sugieren que del gasto en publicidad en todo el mundo, de aproximadamente 428 000 millones de dólares en 2006, se desperdició la impresionante cantidad de 220 000 millones de dólares (112 000 millones en Estados Unidos) porque se envía el mensaje incorrecto a la audiencia equivocada.³⁸ El problema es que la publicidad en los medios tradicionales es indiscriminada. Piense en un comercial de 30 segundos por televisión. Los anunciantes pagan una tarifa por tal mensaje, llamada costo por millar (CPM). El CPM se basa en estimaciones de la cantidad de personas que observan un programa. Existen muchos problemas con este sistema. En el mejor de los casos, las estimaciones sólo son aproximaciones. Los dueños de los televisores pueden haber salido de la habitación en el momento de la transmisión. Pueden explorar otros canales durante el intermedio publicitario, tomar una siesta o hablar por teléfono. El espectador tal vez no forme parte del público a quien va dirigido el mensaje: por ejemplo, un comercial de Viagra se desperdicia con un adolescente. En esa casa pueden emplear una TiVo o una grabadora de video digital que salte los comerciales.

En contraste, los nuevos modelos publicitarios basados en pagos por clic son más analíticos. En lugar de enviar anuncios a un grupo grande, dentro del cual sólo a algunos les interesan los productos promocionados, los consumidores seleccionan anuncios basados en búsquedas. La selección consta de dos fases: primero, cuando introducen una palabra clave en un motor de búsqueda y,

segundo, cuando examinan los resultados de la búsqueda y los vínculos patrocinados y hacen clic en un vínculo. En realidad, los compradores potenciales atraen los anuncios hacia ellos a través del proceso de búsqueda. Los anunciantes sólo pagan cuando alguien hace clic en su anuncio. Por lo tanto, el índice de conversión de los anuncios basados en búsquedas es mucho más alto que el índice de conversión de la publicidad en los medios tradicionales.

Además, la publicidad tradicional se desperdicia tanto que casi todas las empresas sólo promueven de 5 a 10% de sus productos en los medios masivos, en espera de que los demás productos aprovechen el efecto de halo. En contraste, la naturaleza dirigida de la publicidad basada en búsquedas implica un costo eficaz por promover productos que sólo se venden en cantidades pequeñas. De hecho, la publicidad en internet basada en búsquedas permite a los productores aprovechar la economía de la fila larga. Los bajos costos de los modelos de pago por clic también permiten que los comerciantes pequeños promuevan sus artículos en la web.

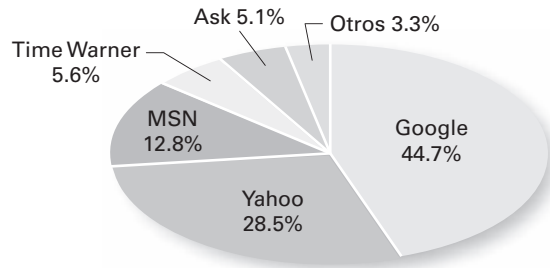
La historia del crecimiento

Impulsado por el rápido crecimiento de la publicidad tipo pago por clic basada en búsquedas, se predijo que el gasto publicitario mundial total en la web sería de 26 500 millones de dólares en 2006, comparados con 15 500 millones de dólares en 2004. Para 2008, el gasto podría llegar a 40 600 millones de dólares (vea la ilustración 1). En 2004, alrededor de 62% de este gasto se realizaba en Estados Unidos. Se espera que en 2008 la cifra en Estados Unidos represente 58% del total.³⁹

Algunos consideran conservadoras las cifras de crecimiento, dado que la publicidad en la web todavía no se

ILUSTRACIÓN 2

Participación en todas las búsquedas en Estados Unidos, junio de 2006



contabiliza de manera correcta. Las estimaciones sugieren que toda la publicidad en ella en Estados Unidos representó aproximadamente 6% del gasto publicitario total en 2005, aunque los consumidores gastaron alrededor de 23% del tiempo que dedican a los medios en la web.⁴⁰ Además, las búsquedas todavía crecen a una velocidad alta. En el segundo trimestre de 2006, los motores de búsqueda manejaron 19 890 millones de consultas, un aumento de 30% con respecto al mismo periodo un año antes.⁴¹

Google ha sido el principal beneficiario de esta tendencia. En junio de 2006, Google era el motor de búsqueda dominante en Estados Unidos con una participación de 44.7% en todas las búsquedas. Yahoo era segunda con una participación de 28.5% y MSN, de Microsoft, era tercera con una participación de 12.8% (vea la ilustración 2).⁴² La participación de Google en la publicidad total mediante búsquedas pagadas en Estados Unidos era todavía más grande, y se predecía que llegaría a 57.2% en 2006, un aumento desde 18.4% en 2001 (vea la ilustración 3).⁴³

ILUSTRACIÓN 1

Gasto en anuncios en la WWW (miles de millones de dólares)

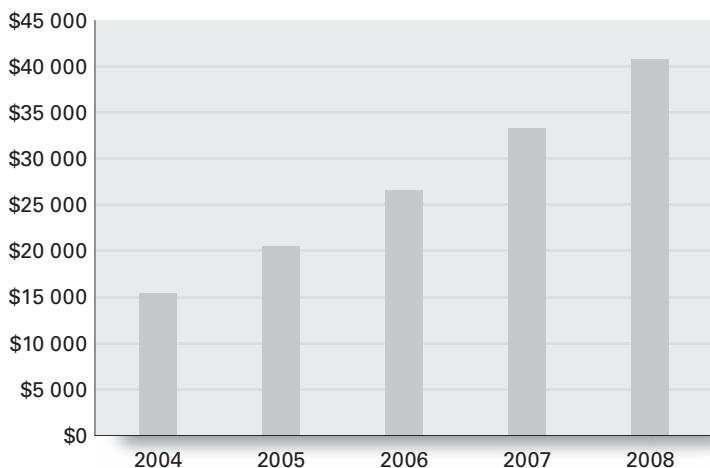
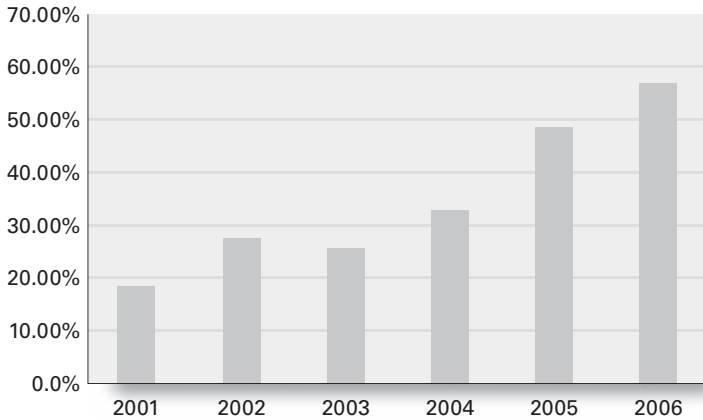


ILUSTRACIÓN 3

Participación de Google en el gasto en anuncios pagados en Estados Unidos menos costos de adquisición de tránsito, 2001-2006



La ventaja de Google también parecía aumentar. La compañía manejó 8750 millones de consultas en el segundo trimestre de 2006, un aumento de 55% con relación al año anterior. Las consultas de búsqueda de Yahoo aumentaron 21% en el mismo periodo y las de MSN sólo 8%.⁴⁴

Aunque están en crecimiento los volúmenes de tránsito en las búsquedas y los ingresos por la publicidad en línea, existen señales de que declina el precio de oferta promedio de las palabras clave, lo cual refleja una mayor competencia. El 30 de junio de 2006 el precio de oferta promedio era 1.27 dólares por palabra clave, una disminución desde 1.43 dólares a fines de 2005, y desde 1.93 dólares por palabra en abril de 2005.⁴⁵

El ascenso de Google se refleja en su participación significativa en todo el tránsito de internet. A mediados

de 2006, los sitios de Google tenían la cuarta audiencia única más grande en la web, un poco detrás de los portales establecidos durante más tiempo por Microsoft (MSN), Yahoo y Time Warner (AOL), respectivamente (vea la ilustración 4).⁴⁶

Una mancha en la historia del crecimiento ha sido la preocupación por el fraude con los clics. El fraude con los clics ocurre cuando una persona o un programa de computadora los hace en un anuncio para generar un cobro falso o inadecuado por clic. Quienes realizan este tipo de fraudes instalan sitios web falsos y contratan a una empresa de búsquedas como Google para poner anuncios de búsqueda en ellos. Después utilizan programas de computadora y servidores simulados anónimos para crear la ilusión de que los visitantes hacen clic en

ILUSTRACIÓN 4

Los 10 principales sitios web por empresa matriz, mayo de 2006

Compañía matriz	Audiencia única	Tiempo por persona (h:m:s)
Microsoft	114 330 000	2:06:28
Yahoo	105 504 000	3:26:55
Time Warner	102 247 000	4:40:22
Google	97 207 000	0:55:17
eBay	61 757 000	1:37:48
News Corp Online	58 423 000	1:29:12
InterActive Corp	57 717 000	0:27:51
Amazon	46 188 000	0:21:07
Walt Disney	39 406 000	0:31:41
New York Times	39 279 000	0:14:52

los anuncios, lo cual genera cobros para el anunciante, el cual como un sitio afiliado después los divide con Google. Quienes realizan el fraude y el motor de búsqueda ganan con esta acción; los anunciantes pierden. Estimaciones iniciales sugieren que el fraude con los clics llegaba a 20% del total de ellos, pero algunas más recientes sugieren que las cifras son mucho más bajas, tal vez de sólo 5%. No obstante, este fraude sigue siendo un problema. Para enfrentar estas actividades ilícitas, algunos motores de búsqueda analizan un modelo de negocios de “costo por acción”, en el cual un anunciante sólo paga cuando un cliente potencial hace algo que indica un interés genuino, como colocar un artículo en un carrito de compras en línea, llenar un formulario o hacer un compra.⁴⁷

Las competidores de Google

Los competidores más destacados de Google son Yahoo y MSN, de Microsoft. Como han crecido las búsquedas pagadas, los tres han incrementado su inversión en las búsquedas (consulte ilustración 5).⁴⁸ Yahoo y Microsoft tratan de ponerse a la altura, de mejorar su tecnología de motores de búsqueda y ganar participación en el mercado a costa de Google.

Hasta 2004, cuando Yahoo adquirió Overture, la compañía utilizaba la tecnología de búsqueda de Google. Sin embargo, en 2005 anunció que haría una inversión importante en su tecnología de motor de búsqueda para hacerla más rentable. Lo que impulsaba esta inversión eran las estimaciones de que Google generaba entre 30% y 50% más ingresos por búsqueda que Yahoo. Alrededor de una tercera parte de los ingresos por búsquedas se debía a un precio más alto por clic en Google, y dos terceras

partes se debían a tasas de clics de paso más altas, como consecuencia del mejor modelo de clasificación del motor de búsqueda de Google.⁴⁹ La meta de la actualización del motor de búsqueda de Yahoo, conocida como Proyecto Panamá, es cambiar de resultados de publicidad basados en un precio de oferta máximo (el modelo anterior de Overture) a otros basados en una serie de factores, entre ellos la relevancia. Se esperaba que el nuevo motor de búsqueda fuera presentado en el tercer trimestre de 2006, pero en julio Yahoo anunció que la introducción se pospondría hasta finales de ese año o principios de 2007. Por otra parte, se espera que Yahoo aproveche un aumento en la publicidad de marca en línea. Yahoo es líder en proporcionar video y anuncios gráficos para desarrollo de marca, un área en la cual Google tiene debilidades.

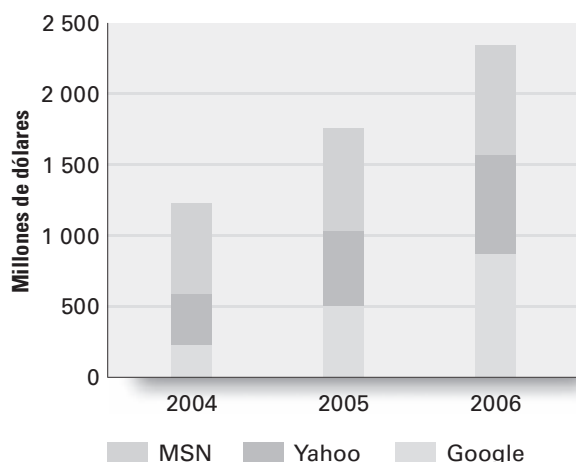
Microsoft también ha invertido mucho en su capacidad de búsqueda en línea. En mayo de 2006, después de dos años de desarrollo, Microsoft introdujo AdCenter, una plataforma que permitirá a los anunciantes poner anuncios en todas partes, desde los resultados de una búsqueda y páginas web hasta videojuegos, teléfonos celulares y televisión basada en internet. Antes de AdCenter, Microsoft había adquirido los servicios de anuncios de Yahoo. Con AdCenter, Microsoft intentará aprovechar su conjunto de artículos de plataforma, entre ellos Xbox Live, MSN, Windows Mobile, Microsoft TV, Media Center, Windows Live y Microsoft Office Live. La meta de Microsoft es vincular a los usuarios y a los anunciantes a través de todas estas plataformas. En medio está AdCenter, diseñado para funcionar como motor publicitario. No obstante, su primera versión se limita a colocar anuncios de texto en las páginas de los resultados de una búsqueda. Microsoft intenta diferenciar AdCenter al proporcionar a los anunciantes datos demográficos y de comportamiento que les ayuden a colocar sus anuncios y sus resultados en una tasa de clics de paso más alta.⁵⁰

Además de AdCenter, Microsoft trabaja en mejorar la capacidad de su propio motor de búsqueda. Conocido como Windows Live Search, el cual comenzó sus pruebas a fines de 2006, permitirá a los usuarios hacer búsquedas en la web, en sus propios escritorios y en bases de datos corporativas desde una sola interfase. Una meta del servicio es ayudar a los usuarios a obtener respuestas inteligentes a sus preguntas.

Sin embargo, con toda su capacidad y sus inversiones, Microsoft tiene bastante terreno por avanzar en la economía de las búsquedas. No sólo está detrás de Google y Yahoo por un amplio margen, sino que datos recientes sugieren que MSN tiene la tasa de conversión más baja de uso de páginas principales para búsquedas primarias: menos de una tercera parte de los usuarios de la página principal de MSN también la utilizan para sus

ILUSTRACIÓN 5

Gasto en investigación y desarrollo en motor de búsqueda por compañía (millones de dólares)



necesidades de búsqueda, en comparación con más de 40% en Yahoo y de 60% en Google.⁵¹

Predicciones

Con la predicción de que la publicidad en línea crecerá de manera notable, Google parece estar al mando de las acciones. Tiene la participación más grande en el mercado de las búsquedas, disfruta del mayor reconocimiento de marca y captura una participación proporcional más grande que sus rivales de la publicidad basada en búsquedas.

No obstante, no es posible descartar a Microsoft y Yahoo. ¿Podrán aprovechar sus activos y capacidades sustanciales para ganar terreno a Google? En cuanto a Google, ¿cuál es su plan de juego a largo plazo? Los movimientos estratégicos recientes sugieren que intenta crecer más allá de las búsquedas, pero ¿a dónde llegará la compañía con estos movimientos? Y ¿qué significa esto para las otras empresas de internet?

NOTAS FINALES

- Nielsen/Net Ratings, "Google Accounts for Half of All U.S. Searches", 25 de mayo de 2006.
- David Hallerman, "Search Marketing: Players and Problems", en *eMarketer*, abril de 2006.
- Citigroup Global Markets, nota sobre la industria de internet, "Key Takeaways from Conference Call on MSFT/GOOG Search Competition"; 4 de junio de 2006.
- eMarketer*, "Google Revenues to Exceed \$10 Billion in 2007"; 20 de marzo de 2006.
- Esta sección se basa en su mayor parte en la excelente descripción de las búsquedas proporcionada por John Battelle. Consulte John Battelle, *The Search* (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005).
- Informe 10K de Google para 2005.
- La historia básica de GoTo.com se relata en John Battelle, *The Search* (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005).
- Karl Greenberg, "Pay-for-placement Search Services Offer Ad Alternatives", en *Adweek*, 25 de septiembre de 2000, p. 60.
- M. Gannon, "GoTo.com Inc", en *Venture Capital Journal*, 1 de agosto de 1999, p. 1.
- Tim Jackson, "Cash is the Key to a True Portal", en *Financial Times*, 2 de febrero de 1999, p. 16.
- Karl Greenberg, "Pay-for-placement Search Services Offer Ad Alternatives" en *Adweek*, 25 de septiembre de 2000, p. 60.
- Sarah Heim, "GoTo.com Changes to Overture Services, Launches Campaign"; en *Adweek*, 10 de septiembre de 2001, p. 7.
- Esta pequeña joya proviene de John Battelle, *The Search* (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005). Esta historia no pudo confirmarse con una fuente independiente.
- Anónimo, "Yahoo to Acquire Overture Services for 2.44 Times Revenues", en *Weekly Corporate Growth Service*, 21 de julio de 2003, p. 8.
- Richard Waters, "Google Settles Yahoo Case with Shares", en *Financial Times*, 19 de agosto de 2004, p. 29.
- Fred Vogelstein, "Gates vs Google: Search and Destroy", en *Fortune*, 2 de mayo de 2005, pp. 72-82.
- Este pasaje lo menciona David A. Vise, *The Google Story* (Random House, Nueva York, 2004).
- David A. Vise, *The Google Story* (Random House, Nueva York, 2004).
- John Battelle, *The Search* (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005). Esta historia no pudo ser confirmada por una fuente independiente.
- <http://www.google.com/corporate/index.html>.
- <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>.
- Andy Kessler, "Sellout.com", en *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2006, p. A14.
- Quentin Hardy, "Google Thinks Small", en *Fortune*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-199.
- <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>.
- Quentin Hardy, "Google Thinks Small", en *Fortune*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-199.
- Quentin Hardy, "Google Thinks Small", en *Fortune*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-199.
- Ben Elgin, "Managing Google's Idea Factory", en *BusinessWeek*, 3 de octubre de 2005, pp. 88-90.
- David A. Vise, *The Google Story* (Random House, Nueva York, 2004).
- John Battelle, *The Search* (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005), p. 233.
- Jacqueline Doherty, "In the Drink", en *Barron's*, 13 de febrero de 2006, pp. 31-36.
- Mark Mahany, "Building Out the Option Value of Google", en *Citigroup Portfolio Strategist*, 13 de julio de 2006.
- Ben Elgin, "So Much Fanfare, So Few Hits", en *BusinessWeek*, 10 de julio de 2006, pp. 26-30.
- Ben Elgin, "So Much Fanfare, So Few Hits", en *BusinessWeek*, 10 de julio de 2006, p. 27.
- David Card, "Understanding Google", en *Jupiter Research*, 10 de marzo de 2006.
- Mark Mahany, "Building Out the Option Value of Google", en *Citigroup Portfolio Strategist*, 13 de julio de 2006.
- Aline Duyn y Richard Waters, "MySpace Teams Up with Google", en *Financial Times*, 8 de agosto de 2006, p. 15.
- The Economist*, "Two Kings Get Together; Google and YouTube", 14 de octubre de 2006, pp. 82-83.
- The Economist*, "The Ultimate Marketing Machine", 8 de julio de 2006, pp. 61-64.
- Mark Mahaney, "Key Takeaways from Conference Call on MSFT/GOOG Search Competition", en *Citigroup Global Markets*, 4 de junio de 2006.
- The Economist*, "The Ultimate Marketing Machine", 8 de julio de 2006, pp. 61-64.
- Comunicado de prensa de comScore, "Google's U.S. Search Market Share Continues to Rise", 18 de julio de 2006.
- The Economist*, "The Alliance Against Google", 12 de agosto de 2006, pp. 49-50.
- David Hallerman, "Search Marketing: Players and Problems", en *eMarketer*, abril de 2006.
- Comunicado de prensa de comScore, "Google's U.S. Search Market Share Continues to Rise", 18 de julio de 2006.
- Comunicado de prensa de Fathom Online, "Fathom Online Reports Q2 Decrease in Average Bid for Search Marketing Keywords", 18 de julio de 2006.
- Comunicado de prensa de Nielsen/Net Ratings, "U.S. Broadband Composition Reaches 72 Percent at Home", 21 de junio de 2006.
- Chris Nuttall, "Google Moves to Tackle Click Fraud", en *Financial Times*, 27 de julio de 2006, p. 22.
- David Hallerman, "Search Marketing: Players and Problems", en *eMarketer*, abril de 2006.
- Mark Mahaney, "YAHOO: Revisiting the Long Thesis", en *Citigroup Global Market*, 17 de agosto de 2006.
- Brian Morrissey, "Microsoft Takes Giant Steps in Advertising", en *Adweek*, 8 de mayo de 2006, pp. 6-8.
- Brian Haven, "Search Loyalty is Hard to Find", en *Forrester Research*, 19 de diciembre de 2005.

Este caso fue preparado por Gareth R. Jones, Texas A&M University.

Yahoo es el portal (o entrada) web interactivo más conocido del mundo. Promedió más de 144 millones de visitas diarias a su página en 2006, con utilidades de 2 000 millones de dólares sobre ingresos de 6 400 millones. En la actualidad, Yahoo emplea a más de 11 000 personas, pero el portal tiene sus orígenes en el directorio de sitios web creado como un pasatiempo por sus dos fundadores, David Filo y Jerry Yang. Filo y Yang, quienes estudiaban un doctorado en ingeniería eléctrica en la Stanford University, querían contar con un modo rápido y fácil de recorrer y volver a visitar los sitios que consideraban mejores y más útiles de los cientos de miles que aparecieron rápidamente en la web a principios de la década de 1990. Pronto comprendieron que a medida que la lista de sus sitios favoritos crecía, comenzó a perder su utilidad porque tenían que buscar en una lista muy extensa de localizadores uniformes de recursos (URL, por sus siglas en inglés) o direcciones de sitios web, para encontrar el sitio específico que necesitaban. De modo que para reducir su tiempo de búsqueda, Filo y Yang decidieron dividir su lista de sitios en categorías más pequeñas y manejables, de acuerdo con su contenido o materia específicos, como deportes, negocios o cultura. En abril de 1994 publicaron su directorio de sitios web, “Jerry’s Guide to the WWW”, para que la utilizaran sus amigos. Pronto cientos, y luego miles de personas hacían clic en el sitio porque les ahorra tiempo y esfuerzo para identificar los sitios más útiles.

A medida que siguieron desarrollando su directorio, Filo y Yang percibieron que cada una de las categorías

temáticas del directorio también crecía e incrementaba su nivel de complejidad, de modo que nuevamente dividieron las categorías en subcategorías. A partir de entonces su directorio organizaba los sitios en una jerarquía y no en un índice de páginas que se pudiera consultar, de modo que renombraron su directorio como “Yahoo”, las siglas en inglés de “otro oráculo jerárquico oficioso más” y así nació el directorio jerárquico de búsqueda de Yahoo. Sin embargo, Filo y Yang insisten en que seleccionaron el nombre porque les agradaba el significado general de la palabra, obtenida de *Los viajes de Gulliver*, de Jonathan Swift, como algo o alguien que es “tosco, inexperto e inculto”. Cuando creció su directorio, comprendieron que no era posible identificar todos los mejores sitios que aparecían en la web, de modo que reclutaron a voluntarios que les ayudaran a mejorar, expandir y perfeccionar su directorio y convertirlo en un recurso de búsqueda más útil que ahorrara tiempo.

En 1994, cientos de miles de usuarios visitaban el sitio cada día y rápidamente se convirtió en el principal portal de búsqueda para las personas que utilizaban internet con el fin de localizar los sitios que ofrecían el contenido más útil, interesante y entretenido. Ya en el verano de 1994 el sitio registraba su primer millón de visitas de usuarios por día a medida que se extendía el rumor de la utilidad del directorio de búsqueda de Yahoo. El sistema cada vez más pormenorizado de Filo y Yang había crecido más allá de la limitada capacidad de alojamiento de su sitio en la Stanford University y convinieron en tomar prestado espacio de servidor de la cercana Netscape. Yang y Filo decidieron suspender sus estudios mientras centraban su atención en convertir Yahoo en un negocio.

Cuando crearon su directorio, Filo y Yang no pensaban que tenían entre las manos un negocio que podía ganar dinero. Disfrutaban de navegar por internet y sólo querían facilitar que los demás lo hicieran, pero para 1994 era evidente que podían ganar dinero con su invento si permitían que las compañías hicieran publicidad de sus productos en el sitio. Debido a la veloz expan-

sión de internet, Filo y Yang comprendieron que debían moverse con rapidez para capitalizar la popularidad de Yahoo. Aunque su directorio era el primero de su tipo, sabían que podía ser imitado por otros empresarios. En realidad, ya habían emergido sitios de búsqueda competitivos que analizaban la web para ayudar a los usuarios de internet, como la empresa de motor de búsqueda AltaVista, que utilizaba algoritmos matemáticos. Sin embargo, la virtud de Yahoo era que su motor de búsqueda propulsado por personas ya había hecho el trabajo por menorizado para los usuarios comunes de internet; enlistaba los sitios elegidos por su utilidad y, en esa época, las máquinas analizadoras de la web no podían igualar sus resultados relevantes para las consultas de los usuarios.

Como seguían en aumento las visitas a Yahoo, también crecían las solicitudes de las empresas para hacer publicidad en su portal; y a medida que aumentaban los ingresos por publicidad de Yahoo, que pagaban los costos de alojar su directorio en línea, Filo y Yang comprendieron que tenían en sus manos un negocio nuevo potencialmente atractivo. El modelo de negocios se basaba en generar ingresos mediante la renta de espacio publicitario en las páginas de su directorio web en rápido crecimiento. Cuando un usuario hacía clic en un anuncio, esta “impresión”, como se conocía, se convertía en un cobro para la cuenta del anunciante; en general, entre más impresiones, más ingresos por publicidad. Cuando creció su incipiente compañía y se incrementó la cantidad de visitas de los usuarios, Filo y Yang comprendieron que debían conseguir dinero para adquirir una compleja infraestructura de tecnologías de la información (TI) que apoyara el crecimiento de su portal. Buscaron el respaldo de capitalistas de riesgo y pronto establecieron un acuerdo con Sequoia Capital, una empresa de Silicon Valley que había apoyado a Apple Computer y a Oracle, entre otras. Debido a que utilizaron los 2 millones de dólares de capital semilla para desarrollar la infraestructura de TI de su compañía, siguió en aumento la popularidad del portal. En abril de 1996, Yahoo realizó una oferta pública inicial, en la cual reunió 338 millones de dólares al vender 2.6 millones de acciones a 13 dólares cada una.

Sequoia Capital, basada en su experiencia para ayudar a fundar empresas y al surgimiento de nuevos empresarios, insistió en que Filo y Yang, quienes no tenían conocimientos de negocios, debían contratar ejecutivos avezados para controlar el desarrollo del modelo de negocios de Yahoo. Los asociados de Sequoia habían aprendido que los empresarios no suelen ser buenos administradores cuando adquieren la responsabilidad de dirigir una empresa. Las habilidades necesarias para ser un administrador exitoso suelen ser diferentes de las que se requieren para observar las oportunidades y fundar

negocios, sobre todo si los empresarios tienen antecedentes técnicos o científicos y nada de experiencia sobre cómo funcionan los negocios. Filo y Yang contrataron como CEO a Tim Koogle, un experimentado ex ejecutivo de Motorola con antecedentes en ingeniería. Jeffrey Mallet, ex administrador de programación de Novell, fue contratado como director operativo. Filo y Yang fueron designados copresidentes de la junta directiva de Yahoo y ambos adoptaron el título de “jefe Yahoo”.

Desarrollo del modelo de negocios de Yahoo

Con el control de Koogle y Mallet, quienes recibieron una participación significativa en acciones de la compañía, los cuatro ejecutivos comenzaron a desarrollar el modelo de negocios de Yahoo. Su primer paso fue fortalecer las competencias fundamentales del sitio en mercadotecnia y publicidad para aumentar los ingresos y financiar el crecimiento ulterior de la compañía. Mallet se concentró en reclutar expertos en mercadotecnia y desarrollar la función de publicidad de la empresa. Al mismo tiempo, el crecimiento de los ingresos sería impulsado por el aumento de la cantidad de usuarios de internet, de modo que era vital una mejora continua del directorio web de Yahoo. A este respecto, Filo y Yang asumieron la responsabilidad general, pero contrataron expertos como Srinija Srinivasan, o “Yahoo ontológica”, como llegó a ser conocida en la compañía por su papel fundamental en el perfeccionamiento y desarrollo del sistema de clasificación que es la marca distintiva del directorio web de Yahoo. Ella ayudó a contratar a cientos de ingenieros de programación para ampliar y aumentar el alcance y la utilidad del directorio y a administrar su floreciente infraestructura de TI que se instalaba y actualizaba sin cesar para manejar los millones de solicitudes que cada día recibía la compañía. Ya en 1996 Yahoo enlistaba más de 200 000 sitios web individuales en más de 20 000 categorías diferentes, y cientos de compañías se habían inscrito para hacer publicidad de sus productos en su portal dirigido a millones de usuarios. Sin embargo, esto sólo era el comienzo de sus esfuerzos.

Otra medida inicial que adoptó Koogle fue tomar el modelo de negocios de Yahoo y duplicarlo en todo el mundo. A fines de 1996 funcionaban 18 portales de Yahoo fuera de Estados Unidos que podían ser consultados por los usuarios en 12 idiomas. En cada país, el portal y el directorio web se adaptaban a los gustos y necesidades de los usuarios locales. Debido a que había bastante superposición entre los países en términos de noticias mundiales y sitios web globales, Yahoo pudo enriquecer su directorio en Estados Unidos y ayudó a crear productos nuevos que atrajeran a sus usuarios.

El éxito de las operaciones mundiales de la empresa convenció a Koogle de hacer un modelo de una nueva visión de Yahoo, no como un directorio de sitios web de internet sino como una empresa mundial de comunicaciones, medios y venta al menudeo, cuyo portal podía ser utilizado por cualquier persona para conectarse con cualquier cosa o con quien quisiera en internet. La ambición de Koogle era transformar el servicio de directorio de Yahoo en un intermediario que pudiera emplearse no sólo para enlazar a las personas con la información, sino también como un conducto de venta al menudeo para integrar a los compradores y los vendedores, y de ese modo facilitar las transacciones de comercio electrónico por la web. Según la visión que desarrollaron sus ejecutivos principales, Yahoo no sólo seguiría generando ingresos cada vez más grandes por la venta de espacios publicitarios en las páginas de su directorio, sino que también obtendría ingresos importantes de la administración de transacciones de comercio electrónico al tomar un porcentaje pequeño del valor de cada operación ejecutada. En 1998, Yahoo adquirió el portal de compras de internet Viaweb y la empresa de mercadotecnia directa Yodyne Entertainment para crear su nueva plataforma de compras al menudeo, Yahoo Stores. Este servicio permitía a las empresas crear, ubicar y administrar con rapidez tiendas en línea seguras para comercializar y vender bienes y servicios. Después de lanzar sus tiendas, los comerciantes eran incluidos en las búsquedas de Yahoo Shopping, que ofrecía a los clientes comparaciones de precios de los productos que les interesaban.

Para desarrollar conocimiento de marca y hacer de Yahoo el portal preferido, la compañía gastó mucho en publicidad, y utilizó anuncios de radio y televisión dirigidos a la opinión pública principal del país. Para lograr que el portal de la compañía fuera más útil para los usuarios, Koogle impulsó la estrategia de expandir la gama de contenido y servicios que ofrecía. Durante la década siguiente, Yahoo desarrolló tecnología de manera continua y realizó adquisiciones que permitían a los usuarios consultar un número cada vez mayor de servicios, como correo electrónico, mensajes instantáneos, noticias, avisos bursátiles, anuncios personales y servicios de obtención de empleos mediante dispositivos digitales, desde PC convencionales hasta computadoras portátiles y luego teléfonos celulares inteligentes. La empresa también comenzó a trabajar con proveedores de contenido y comerciantes para ayudarles a desarrollar y mejorar su contenido en línea, lo cual a su vez aumentó el valor del portal para los usuarios que podían tener acceso a ellos a través de Yahoo. Asimismo, aumentó su valor para los anunciantes al permitirles dirigir mejor sus mensajes publicitarios a grupos demográficos específicos, como

aficionados a los deportes, adolescentes o inversionistas. Por ejemplo, la empresa de corretaje en línea E*Trade hizo publicidad intensa de sus servicios de compras y noticias en las páginas financieras de Yahoo, en revistas deportivas, eBay y Blockbuster. Dicha publicidad dirigida aumentó la frecuencia con que los usuarios hacían clic en los anuncios en línea, lo cual se tradujo en más transacciones en línea y mayores rendimientos de este tipo de publicidad para los comerciantes.

Los resultados de estas estrategias fueron espectaculares. A finales de 1998 la compañía tenía 50 millones de usuarios, de 26 millones que ostentaba el año anterior, y 35 millones de ellos eran ahora usuarios registrados de Yahoo; 3 800 empresas se anunciaron en las páginas de Yahoo, de 2 600 en 1997 y 700 en 1996. Para 1999, 5 000 comerciantes vendían productos en el canal Yahoo Shopping, de 3 500 en 1998, y los ingresos de la compañía habían aumentado de 21.5 millones de dólares en 1996 a 203 millones de dólares en 1998. Como resultado, el precio de las acciones de Yahoo aumentó de 5 dólares por acción en 1996 a 244 dólares a principios de 1999, cerca de la cumbre del auge de las empresas punto-com. Este incremento elevó el valor de Yahoo a 45 000 millones de dólares, lo cual volvió multimillonarios a Yang y Filo.

Más contenido y más presencia

Para mantener el crecimiento de las utilidades de Yahoo, era necesario atraer más y más usuarios a su sitio. Por esta razón, las nuevas estrategias de Koogle se relacionaron con hacer de Yahoo una “megamarca” al convertirse en el portal más útil y conocido de internet. Yahoo no sólo se concentraba en mejorar su directorio web, sino que también quería crear contenido de noticias y entretenimiento atractivo agregando cada vez más servicios y funciones para aumentar su valor y atraer a los usuarios web y de ese modo animarlos a registrarse en su sitio. Su meta era mantener en su sitio a sus usuarios y aumentar los costos que implicaba cambiar a un portal nuevo. De modo que comenzó a incrementar el grado en el que los usuarios podían personalizar las páginas y los servicios para que se ajustaran mejor a sus necesidades específicas. Por ejemplo, sus usuarios registrados podían personalizar su popular servicio de noticias para que mostrara las secciones o páginas específicas que más les interesaran, como tecnología, entretenimiento o finanzas. En algunas áreas podían obtener más personalización; por ejemplo, en Yahoo Finance podían introducir y rastrear el valor de su cartera de inversiones personales. La sección de la página financiera también contiene vínculos a tableros de mensajes en los cuales los inversionistas pueden reunirse para analizar las perspectivas de una compañía. Otros

vínculos conectan a los inversionistas con contenido valioso acerca de las compañías incluidas en su cartera de inversiones personales, lo cual abarca informes de noticias y comentarios, informes de investigaciones y datos financieros detallados. Este alto nivel de personalización crea costos de cambio elevados; luego de haber creado sus carpetas, páginas personales, listas de compras, etc., es menos probable que los usuarios quieran repetir este proceso en otro portal web, salvo que ofrezca otra “aplicación dominante” o contenido atractivo.

Yahoo se esforzó para mantenerse como el portal preferido al introducir nuevos tipos de servicios en línea poco después de que otras clases de compañías de internet demostraron su popularidad entre los usuarios. Con frecuencia adquirió compañías de internet reconocidas con el fin de aumentar el valor de su portal para los usuarios; por ejemplo, en 1999 hizo tres adquisiciones importantes: primero, compró Rocketmail, una proveedora de servicios de correo electrónico que se convirtió en la base del correo electrónico de Yahoo. Después fue GeoCities, que aportó un servicio gratuito de alojamiento web a usuarios registrados para permitirles publicar sus páginas personales con material de su elección que desearan compartir con amigos y otras personas interesadas. Tercero, compró Broadcast.com, un líder inicial en emisión de audio y video sincronizados en la web. Esta adquisición permitió a Yahoo emitir a los usuarios contenido de audio y video en todos sus canales, además de texto simple, lo que hizo a los servicios de Yahoo todavía más valiosos para ellos y, por lo tanto, también para los comerciantes. Después, en 2000, Yahoo adquirió eGroups, un servicio de alojamiento de grupos y listas de correo que permitía a los usuarios registrados preparar cualquier tipo de grupo en línea y utilizarlo como foro para atraer a otros usuarios de internet, desde grupos escolares hasta sociedades de pasatiempos. eGroups fue utilizada para desarrollar y fortalecer su exitoso servicio Yahoo Groups, el cual en la actualidad tiene millones de grupos de usuarios registrados y es un servicio de lista de correo muy popular para todo tipo de redes sociales.

Tal como había esperado Google, cuando aumentó la gama de servicios que ofrecía Yahoo, se incrementó su popularidad y se acercó a su meta de convertirse en una “tienda de todo” que podía satisfacer casi cualquier clase de necesidad de los usuarios de internet: información, entretenimiento y ventas al menudeo. Más allá de los servicios mencionados, Yahoo ahora también ofrece Yahoo Messenger, un servicio de mensajes instantáneos; conversación en línea; un exitoso servicio de juegos, Yahoo Games; y varios tipos de portales de información especializada, entre ellos compras en línea, pero también un servicio de subastas en línea que ha comenzado

a competir con eBay, el exitoso sitio dedicado a esta materia. Su directorio original ahora es sólo uno, pero muy importante, de los servicios que proporciona.

Casi todos estos servicios eran proporcionados de manera gratuita a los usuarios de Yahoo porque los ingresos de la publicidad obtenidos de los anuncios de millones de páginas web en su portal eran la fuente principal de su muy rentable modelo de negocios. Además, obtenía algunos ingresos por unirse a los vendedores y a los compradores en sus sitios de venta al menudeo especializados. Sin embargo, Yahoo también buscaba oportunidades que le permitieran aumentar los ingresos al ofrecer servicios especializados y personalizados a los usuarios por una tarifa mensual; por ejemplo, estableció un servicio de citas personales, un servicio de cotizaciones bursátiles sincronizadas, un servicio de búsqueda de empleo y diversas opciones de calidad para correo electrónico y almacenamiento en la web que ofrecían a los usuarios más soluciones de valor agregado. Todo esto ayudó a aumentar los ingresos y las utilidades.

En realidad, el éxito de su estrategia de integrar servicios en línea para atraer cada vez más usuarios se hizo evidente con el crecimiento explosivo de Yahoo. Para fines de la década de 1990, 15 millones de personas visitaban Yahoo cada día; se había convertido en el portal más visitado en la web. Su modelo de negocio —basado en la idea de que entre más servicios ofreciera, atraería mayor cantidad de usuarios de internet y cobraría tarifas publicitarias más altas— parecía funcionar bien. En 2000, el precio de cada acción de Yahoo llegó a la astronómica cantidad de 237.50 dólares, lo que dio a la compañía un valor de 220 000 millones de dólares.

Yahoo enfrenta grandes problemas

No obstante, sólo dos años después, las acciones de Yahoo se habían desplomado a sólo 9 dólares cada una, lo cual daba a la compañía un valor de menos de 10 000 millones de dólares. ¿Por qué? A causa del fracaso de las compañías punto-com, que hizo quebrar a miles de empresas de internet y provocó que el precio de sus acciones se desplomara. Sin embargo, Yahoo era una planta generadora de energía entre las empresas punto-com y muchos analistas atribuyeron el desplome del precio de sus acciones (eBay no cayó tanto) a errores administrativos de los directivos, en particular, a su modelo de negocios.

El CEO Tim Koogle había hecho depender el éxito continuo de Yahoo de su capacidad para desarrollar una variedad cada vez mayor de contenido y servicios web atractivos para aumentar las visitas a su portal y, de ese modo, incrementar sus ingresos por publicidad y comercio electrónico. El problema con este modelo de nego-

cios era que hacía que la rentabilidad de la empresa (y el precio de sus acciones) dependiera por completo de la rapidez con que aumentarían los ingresos publicitarios y, por supuesto, la rapidez con que caían. El fracaso de las empresas punto-com y la recesión económica ocurridos a principios de este siglo produjeron una enorme disminución de la cantidad de dinero que las empresas grandes y pequeñas estaban dispuestas a gastar en publicidad en internet. Cuando se desplomaron los ingresos publicitarios, el precio de las acciones de Yahoo también cayó porque su precio alto se basaba en las esperanzas de sus inversionistas de un crecimiento futuro cada vez mayor.

Además, resultó que Google había gastado demasiado dinero —muchos miles de millones— para pagar las adquisiciones de Yahoo, como GeoCities y eGroups, sobre todo porque las utilidades de estas compañías también dependían mucho de la publicidad en internet. Al mismo tiempo, los avances generales de la tecnología de internet redujeron el valor de las competencias distintivas de las compañías adquiridas y su ventaja competitiva para proporcionar servicios en línea específicos, que era la principal razón por la que Yahoo las adquirió. Los avances tecnológicos facilitaban la fundación de nuevas empresas punto-com para proporcionar servicios especializados similares a los que ofrecía Yahoo, pero con nuevas opciones o aplicaciones dominantes. Por lo tanto, en el siglo XXI surgieron competidores como Monster.com, MySpace y YouTube y en pocos años se convirtieron en portales dominantes para proporcionar un tipo específico de aplicación en línea. Éstos eran amenazas importantes para Yahoo porque le quitaban usuarios y eso reducía los ingresos publicitarios, los cuales se basaban en la cantidad de usuarios que visitaban el sitio web.

Asimismo, en lo relacionado con el motor de búsqueda, surgió una nueva amenaza para Yahoo: la creciente popularidad de Google, una pequeña empresa con un motor de búsqueda relativamente desconocido en 2000. A principios de siglo, para los analistas se hizo evidente que Google proponía avances en la tecnología de búsqueda en internet que volvía obsoleta la clasificación jerárquica de directorios de Yahoo. Igual que otros destacados portales como Microsoft y AOL, Yahoo no había comprendido el modo en que aumentaría la importancia de la función de búsquedas cuando se incrementaran la amplitud y la profundidad de la web, y se hiciera cada vez más difícil para los usuarios localizar la información específica que necesitaban. El motor de búsqueda que encontrara la información que querían los usuarios con la menor cantidad posible de clics sería el ganador, y cada vez más usuarios eran atraídos por el rumor de la tecnología patentada de Google. Tal como había crecido la popularidad del directorio de Yahoo, que había pro-

porcionado cada vez más servicios en línea, en el proceso se había olvidado, o perdido, la razón de su éxito original. Tal vez un administrador profesional al mando no era una idea tan buena, por principio de cuentas.

La industria de los portales web

Para apreciar los problemas que actualmente enfrenta Yahoo es necesario comprender cómo el increíble crecimiento de internet y la web en la década de 1990, y el rápido avance de las herramientas y los programas de internet cambiaron de manera dramática el funcionamiento de los portales web.

Portales de proveedores de servicios de internet

Los primeros portales comerciales eran puertas de entrada o acceso llamados proveedores de servicios de internet (ISP, por sus siglas en inglés) que proporcionaban a las personas un modo de conectarse a internet; por ejemplo, empresas como CompuServe, MSN y AOL ofrecían a los clientes servicio de correo electrónico y acceso a la web por tarifas basadas en tiempo de uso. Las lentas conexiones de marcaje telefónico significaban tarifas mensuales altas y, al principio, los ISP cobraban por cada mensaje de correo electrónico enviado. Además, una vez en la web, los usuarios eran obstaculizados por el hecho de que no existía un navegador que les ayudara a identificar y desplazarse por los miles y luego millones de páginas y sitios que aparecían.

El directorio de Yahoo, y luego el navegador de internet de Netscape, que se introdujo en 1994, cambiaron este panorama, al igual que el crecimiento del número de motores de búsqueda disponibles para desplazarse por la web, entre ellos los primeros líderes: AltaVista, Inktomi e Infoseek. Un usuario solía conectarse a la web a través de un portal de acceso y después recurría a un motor de búsqueda para identificar los sitios de interés, los cuales después señalaba como favoritos utilizando el navegador de Netscape.

Portales que integran productos Yahoo robó la ventaja a AltaVista con su avanzado directorio de búsquedas, hecho que marcó el punto de partida de la segunda fase del desarrollo de portales, la fase de integración de productos, cuando compañías como Yahoo, AOL, MSN y muchos otros portales ahora desaparecidos comenzaron a competir para atraer a los usuarios de internet y convertirse en la empresa preferida para obtener las ganancias derivadas de la publicidad. Se apreciaban con claridad las diferencias importantes en los modelos de negocios de los diversos portales; por ejemplo, Yahoo y otros se concentraban en ofrecer a los usuarios una amplia variedad de servicios gratuitos de internet. Otros, como AOL

y MSN, adoptaron el modelo de pago de tarifas en el cual los usuarios pagaban para tener acceso al portal a través de una conexión de marcaje telefónico que proporcionaba el portal; después utilizaban los diversos servicios que se ofrecían gratis o mediante un cobro por un servicio de primera calidad, como los anuncios personales.

La competencia entre estos portales combinados de acceso y de integración aumentó cuando se esforzaron por atraer a los millones de nuevos usuarios de internet que se ponían en línea al mismo tiempo. Mientras más grande fuera su base de usuarios, más altas serían las tarifas potenciales y los ingresos publicitarios que podrían reunir, de modo que el precio del servicio de internet disminuyó con rapidez. A mediados de la década de 1990, AOL tomó una decisión importante cuando ofreció a sus usuarios una conexión por tiempo ilimitado a internet por 19.95 dólares al mes. Esta oferta atrajo a millones de usuarios nuevos, y AOL se convirtió en el principal portal de acceso y de integración con más de 30 millones de usuarios en su mejor momento, seguido por MSN y muchos otros ISP más pequeños.

El problema competitivo que enfrentaron desde el principio los portales de ISP/servicios agregados fue que una vez que sus usuarios estaban en línea, podían buscar el portal web de “mejor calidad” que les ofreciera los tipos específicos de servicio que querían. De modo que, por ejemplo, millones de suscriptores de AOL dejaban su portal de entrada y utilizaban los numerosos servicios que ofrecía el portal de Yahoo; primero porque estaban familiarizados con su motor de búsqueda y les convenía, y luego porque les agradaba utilizar sus servicios innovadores como noticias financieras, juegos, lugares de compra y más. El problema que enfrentaban AOL, MSN y los demás era cómo mejorar su contenido para que sus suscriptores se quedaran en sus portales y de ese modo obtener los importantes ingresos por publicidad y comercio electrónico que disfrutaba Yahoo.

Asimismo, un número cada vez mayor de ISP comenzaron a ofrecer un servicio de acceso a internet a precios más bajos y a fines de la década de 1990 comenzó a aumentar la popularidad de la tecnología de banda ancha. Este desarrollo también funcionó a favor de los portales gratuitos como Yahoo, porque los portales como AOL y MSN tenían que encontrar nuevos modos de mantener en aumento sus ingresos a medida que el número de nuevos usuarios de internet disminuyó y después se detuvo cuando perdieron clientes con otros ISP, mientras que sus suscriptores siguieron recurriendo a portales como Yahoo, eBay y Amazon.com.

Portales personalizados El siguiente avance de los portales web fue que algunos permitían cada vez más algún

tipo de experiencia personalizada en línea por el usuario. Amazon, la pionera en venta de libros por internet, fue uno de los primeros portales en ofrecer el desarrollo de la experiencia de compras personalizado. El programa de cómputo de Amazon.com se concentraba en ofrecer más información a los usuarios, por ejemplo, permitir que quienes habían comprado libros obtuvieran opiniones detalladas acerca de uno en particular y, después, sobre todos los tipos de productos que vendía. Asimismo, podía rastrear a sus usuarios en su sitio, les ayudaba a encontrar productos similares al que les interesaba y registraba los productos que ya habían considerado para que tomaran una mejor decisión de compra. Además, Amazon.com fue pionera en el sistema de cobro personalizado con un solo clic, lo cual hizo la decisión de compra rápida y fácil una vez que un cliente se había registrado en su sitio. Igual que Yahoo, comenzó a ofrecer diversos servicios y con el tiempo decidió vender una variedad cada vez más amplia de productos, pero su enfoque personalizado fue la manera de diferenciarse de otros portales de comercio electrónico. Esto se convirtió en un nuevo descubrimiento importante en la competencia entre todo tipo de portales web.

Todos los portales principales comenzaron a comprender la importancia de ofrecer a los usuarios una experiencia en línea personalizada para aumentar los costos que implicaba el cambio, esto es, que se mantuvieran como usuarios leales y repetitivos. Todos comenzaron a hacer de las opciones de personalización en sus portales —“MyAOL” o MyYahoo”, por ejemplo— partes más importantes de sus servicios. Cuando comenzaron a ofrecer un servicio fácil de pago en línea, los portales se hicieron más interactivos con sus usuarios. Esto benefició a Yahoo porque su amplia variedad de ofertas tenía una posición fuerte para ofrecer a los usuarios un servicio personalizado que los mantenía en su sitio.

Sin embargo, era cada vez más evidente que los mejores portales habían desarrollado una ventaja de primer participante en términos de la lealtad de sus usuarios. Amazon.com había desarrollado un firme primer lugar en venta al menudeo por internet. Pudo resistir el desafío de miles de otros portales de compras que habían surgido, casi todos los cuales cerraron durante el fracaso de las empresas punto-com. No obstante, Amazon.com también venció a los canales de compra de portales como Yahoo y AOL, que se concentraban cada vez más en proporcionar un servicio de compras con sugerencias y comparaciones que enlistaba los precios de los productos de los principales minoristas en internet y que recibía un porcentaje de las transacciones que se completaban. Asimismo, el servicio de subastas en línea de Yahoo, aunque era gratuito para sus usuarios registrados, no podía competir con la líder de subastas eBay porque ésta ofrecía a los compra-

dores y a los vendedores un mercado mucho más grande y, por lo tanto, una mayor variedad y precios más justos.

A principios del siglo XXI, era evidente que las dos fuentes más importantes de utilidades para los portales web que podían obtenerse del comercio electrónico provenían de los ingresos por publicidad en línea y de las utilidades de las ventas al menudeo y las subastas. De modo que, en esa época, se rumoró que Yahoo utilizaría el fuerte precio de sus acciones para comprar eBay y que las compañías se fusionarían para capturar todas estas fuentes de ingresos. Sin embargo, los administradores principales de ambas empresas no pudieron acordar los términos de una fusión y cada portal buscó modos de mejorar su propia posición competitiva específica: eBay fortaleciendo su presencia en diferentes tipos de formatos de menudeo, entre ellos la venta a precios fijos, por ejemplo, y Yahoo mediante el aumento de la variedad de sus ofertas de servicios en línea.

Los modelos de negocios de estas compañías funcionaron de distinto modo durante el fracaso de las empresas punto-com. Mientras que casi todas éstas cerraron su negocio, los portales principales como Yahoo y Amazon sobrevivieron debido a sus posiciones competitivas destacadas. Algunos, como AOL y MSN sobrevivieron en razón de los recursos de sus organizaciones de origen: Time Warner (que casi se colapsa debido a su errónea adquisición de AOL) y Microsoft (que nunca ha obtenido utilidades por la operación de su portal web MSN). eBay fue el portal menos afectado debido a que su sólido modelo de negocios se basaba en las utilidades que le generaban los porcentajes que obtenía de las ventas en subasta, no de los ingresos inestables generados por la publicidad en línea. En realidad, históricamente, las acciones de eBay han sido las más resistentes de cualquier empresa punto-com destacada.

Desde el fracaso de las empresas punto-com, algunas de las fuerzas principales en el ambiente que han afectado la competencia en la industria de los portales web han sido la llegada de Google, con su singular modelo de negocios de publicidad, y la aparición de portales de redes sociales que han llevado a nuevos niveles la personalización de las experiencias en línea de los usuarios. Por supuesto, Google no sólo desarrolló una capacidad de búsqueda avanzada que superó los motores de búsqueda de sus competidores, entre ellos Yahoo, sino que también comprendió que podía desarrollar una tecnología de búsqueda que conectara mejor a los usuarios con sitios web específicos y después ajustara la publicidad de éstos a los intereses particulares de los usuarios. Por lo tanto, Google inventó el *método de publicidad personalizada para un sitio web* que le permitía ofrecer a cualquier anunciante potencial la posibilidad de aparecer en un sitio que en ese momento era visto por un usuario in-

teresado en el mismo tipo de productos que el anunciante potencial tenía para ofrecer. Por ejemplo, si alguien busca un experto en jardinería ornamental, para lo cual debe visitar varios sitios relacionados, la publicidad de Google le ofrece más sitios de jardinería ornamental, en primer lugar aquellos que han ofrecido más dinero (por ejemplo, 15 contra 10 centavos por clic). Además, Google era capaz de personalizar la publicidad y aportar un mejor valor a los anunciantes pues les cobraba sólo por los “impactos” —los clics en los sitios web que en realidad produjeron ventas— y no por todos los clics que mostrara un botón de publicidad. A su vez, este sistema ha permitido a los anunciantes utilizar mejor su dinero. Asimismo, cuando un sitio web específico decide alojar otros anunciantes patrocinados por Google que ofrecían productos relacionados, incluso si no aseguraba una venta de un usuario particular, recibía una tarifa pequeña por ser el sitio que proporcionaba el vínculo que podía producir una venta. En resumen, Google fue pionera en el concepto de la publicidad cruzada ajustada a un sitio web, un mercado enorme comparado con la publicidad posible en sólo un sitio como Yahoo. Esto le permitió generar ingresos por publicidad cada vez más altos que hicieron que el precio de sus acciones se elevara.

Portales de redes sociales El cuarto desarrollo importante en los portales de internet en el transcurso del tiempo ha sido el crecimiento rápido de los sitios web para establecer redes sociales, como MySpace y YouTube. Estos sitios ofrecen a sus usuarios registrados: 1) muchos modos adicionales de ajustar sus páginas web personales mediante la carga de más tipos de contenidos diferentes y 2) modos adicionales para hallar otros usuarios que comparten intereses similares. Por lo tanto, en un portal de red social, los usuarios se interconectan y pueden formar grupos en línea para compartir contenido, como información, música, fotografías y video, y conversar entre sí utilizando cámaras web u otros dispositivos. Aunque Yahoo tenía su servicio GeoCities que permitía a los usuarios crear páginas web personales, los sitios de redes sociales especializadas podían modificar y desarrollar programas de cómputo que hacía la creación de páginas web personalizadas una experiencia más emocionante y enriquecedora. Pronto GeoCities se volvió una tecnología “anticuada” para los estándares de los usuarios de MySpace, sobre todo porque estos sitios sociales estaban específicamente dirigidos a usuarios de internet jóvenes y “a la moda”. La costosa adquisición de GeoCities parecía cada vez más un gran error porque la tecnología de internet, con su rápido avance, ponía de moda los sitios más recientes. Comenzó a parecer que las tendencias en la industria de internet, debido al rápido crecimiento de

MySpace y de iTunes de Apple, podían cambiar tan rápido como las modas de la industria del vestido.

Un cambio en la cima en 2001

Como ya se mencionó, en el pináculo del auge de internet en el año 2000, se informó que Yahoo y eBay analizaban una fusión de 50/50. El 3 de enero de 2000 las acciones de Yahoo cerraron a su máximo histórico de 475 dólares cada una, y la compañía tenía miles de millones de dólares que podía haber utilizado para hacer una adquisición importante, como eBay. Muchos analistas argumentaron que cuando el precio de las acciones de Yahoo era alto, debía haber adquirido una compañía que generara ingresos por medios diferentes a la publicidad para poder ampliar el origen de sus ingresos. Era tanta su dependencia de los ingresos por publicidad que, si éstos caían, también se desplomarían la rentabilidad de Yahoo y el precio de sus acciones, pero luchas internas entre sus directivos principales impidieron acordar el curso de acción correcto y evitaron que ocurriera la fusión. En los 12 meses siguientes el precio de las acciones de Yahoo se vino abajo debido al fracaso de las empresas punto-com, junto con la enorme caída de los ingresos por publicidad provocada por la recesión económica ulterior, lo cual mostró a los inversionistas cuán frágil era la rentabilidad de su modelo de negocios.

De hecho, el desastroso desempeño de Yahoo convenció a su junta directiva de que se requería un nuevo liderazgo en la cima, de modo que Tim Koogle y Jeff Mallet salieron en marzo de 2001. Al mes siguiente, Terry Semel, un experimentado ejecutivo de medios de Hollywood que alguna vez dirigió Warner Brothers, tomó el control como su nuevo CEO, pero las acciones de Yahoo todavía estaban en caída libre y en septiembre de 2001 cerraron en su precio mínimo histórico de 8.11 dólares. Para resolver los problemas de la empresa, sobre todo porque ya no podía realizar una adquisición costosa, Semel tuvo que redefinir su modelo de negocios y adoptar estrategias para hallar nuevas maneras de generar ingresos en línea, en especial mientras se recuperaba la economía. Tres estrategias interrelacionadas eran el núcleo de este nuevo modelo de negocios que intentaba implantar Yahoo.

Primero, era necesario desarrollar rápidamente contenido y servicios nuevos para atraer a más usuarios y, por lo mismo, más ingresos. Segundo, Yahoo tenía que mejorar su tecnología de motor de búsqueda, una atracción fundamental del portal, para generar más usuarios e ingresos publicitarios. Tercero, a medida que pasaba el tiempo y se hacía evidente el éxito del modelo de negocios de Google, Yahoo necesitaba imitarla y ofrecer un servicio publicitario personalizado de alta calidad: 1) a las empresas que ya tenían sitios web en el portal de Yahoo y

2) a cualquier compañía que quisiera obtener más ventas en línea. El resultado sería más ingresos por publicidad obtenidos de programas publicitarios por todo internet.

Para aplicar su nueva estrategia dirigida por el contenido, Yahoo desarrolló de manera interna nuevos tipos de servicios y adquirió empresas especialistas en internet que aportaran las capacidades necesarias en las áreas que surgieran con contenido nuevo. Por ejemplo, a fines de 2001 la empresa adquirió HotJobs, una empresa destacada de localización y asignación de empleos. También en 2001 comenzó a expandir sus nuevas operaciones de servicios de noticias y medios, y empezó a contratar ejecutivos experimentados de cadenas televisoras y periódicos importantes para desarrollar competencias en los nuevos servicios. En 2002, SBC y Yahoo lanzaron su servicio nacional de marcado de marca compartida para desarrollar presencia en el incipiente negocio de portales de ingreso de banda ancha, y en 2004 hizo varias adquisiciones, como el proveedor de correo electrónico Oddpost.com, para mejorar sus servicios existentes.

En 2004, cuando reconoció la creciente importancia de los medios de comunicaciones para generar ingresos publicitarios, Yahoo estableció un nuevo “Grupo de medios” para desarrollar no sólo contenido escrito, sino también noticias en video para aprovechar la internet de banda ancha con el fin de transmitir contenido a los usuarios, mientras ocurría un alejamiento de la televisión. En 2004, Yahoo lanzó su motor de búsqueda con video y en 2005 un servicio revitalizado de descarga de música. En 2005 adquirió también Flickr, un sitio importante para alojar y compartir fotografías, y anunció que éste y sus otros sitios sociales serían parte de su nueva estrategia de redes sociales. Esta adquisición fue estimulada por las crecientes preocupaciones de que Yahoo quedara al margen de los ingresos publicitarios a favor de sitios de redes sociales como MySpace y YouTube. Yahoo perdió la batalla por adquirir YouTube ante Google, que la compró en 2006 y se rumoraba que analizaba Facebook.com como una alternativa posible.

Yahoo utilizó las nuevas adquisiciones y las habilidades desarrolladas de manera interna para que cada uno de sus cientos de servicios tuviera para los usuarios un atractivo más personalizado, como el de las redes sociales. Por ejemplo, empleó más tableros de mensajes y *wikis* (bases de datos orientadas a la colaboración) para destacar el valor de sus servicios de viajes y finanzas. En 2005 lanzó el servicio de *blogs* personalizados y red social Yahoo 360°, reorganizó su servicio de alojamiento de páginas web personales MyWeb, creó el nuevo servicio PhotoMail y compró la compañía de calendario de eventos sociales en línea Upcoming.org para competir con el servicio de calendario en línea de Google. Para continuar

con sus esfuerzos por fortalecer los servicios de redes sociales personalizadas, en 2005 adquirió blo.gs, un servicio basado en la acumulación de emisiones RSS, principalmente de blogs (de ahí su nombre), el cual produce una lista sencilla (y también una emisión RSS) de blogs recién actualizados basada en los intereses específicos de un usuario. También adquirió del.icio.us, que permite a los usuarios registrados crear un libro de recortes con la información que quieren conservar de los sitios web que visitan, similar al servicio de cuaderno de Google. Se mantienen los rumores acerca de las posibles intenciones de adquisición de Yahoo que permitirían a los usuarios compartir intereses comunes e información comercial.

De modo que, con la dirección de Semel, Yahoo ha seguido desarrollando competencias para atraer a sus usuarios a numerosos servicios en línea, desde correo electrónico hasta servicios financieros y localización de empleos. Es líder en categorías de contenido como finanzas, automóviles y bienes raíces. Ahora puede utilizar los miles y millones de páginas web con diferente contenido que ha creado en su portal para vender más anuncios y generar más ingresos publicitarios, y ha aumentado su base de usuarios. La otra estrategia de Semel orientada hacia el contenido ha sido volver a éste y a los servicios de Yahoo tan útiles y atractivos para los clientes en línea que estén dispuestos a pagar tarifas mensuales por un servicio o varios. Por ejemplo, Yahoo cobra tarifas mensuales por los anuncios personales en su sitio de citas o por los anuncios para vender o rentar mercancía, como vehículos o casas; recibe cuotas por los servicios de primera calidad en áreas como correo electrónico y almacenamiento, fotografías compartidas, servicios de comercio electrónico, tableros de mensajes y temas de interés especial. También genera tarifas de las pequeñas empresas que desean vincularse a su portal web y emplean los servicios especializados de Yahoo para crear, alojar y administrar sus tiendas al menudeo.

La estrategia de tarifas de uso le ha funcionado bien y ahora más de 40% de sus ingresos provienen de las tarifas que las personas y las empresas pequeñas pagan por sus servicios. Al mismo tiempo, los ingresos publicitarios que generan sus páginas web también se elevaron cuando se recuperó la economía y Yahoo mantuvo su posición como el portal más popular; sus ingresos se triplicaron con creces de 2003 a 2006 a más de 6 000 millones de dólares.

Problemas de la estrategia orientada hacia el contenido

No obstante, en el verano de 2006, los especialistas se formulaban preguntas importantes acerca de cuánto seguiría impulsando sus ingresos la estrategia orientada hacia

el contenido, a medida que la competencia, en particular de Google y los portales de redes sociales, aumentara de manera significativa. Las acciones de Yahoo cayeron 25% en 2006 y los analistas se preocuparon porque estos otros sitios web populares captaran a sus usuarios, lo cual reduciría sus ingresos publicitarios y las cuotas de los usuarios en el futuro. La empresa podría tener problemas mientras Google y otros portales especializados ofrecieran gratis un número creciente de los servicios que proporcionaba Yahoo; por ejemplo, Google había fundado Gmail, al igual que servicios de conversación, almacenamiento y procesamiento de textos. Menos usuarios también representarían menos ingresos publicitarios.

En un documento interno filtrado a los medios, uno de los administradores principales de Yahoo expresó su preocupación porque muchas de las nuevas inversiones en contenido y servicios eran demasiado costosas, no era probable que generaran utilidades y no pondrían a la empresa a la altura de nuevos competidores ágiles, como las redes sociales. Brad Garlinghouse describió a Yahoo como una compañía en busca de estrategias y un modelo de negocios exitosos: “Me dicen que describieron nuestra estrategia como extender mantequilla de maní sobre las numerosas oportunidades que siguen evolucionando en el mundo en línea. El resultado: una delgada capa de inversiones extendida a través de todo lo que hacemos y, por lo tanto, no hay enfoque en nada en particular. Odio la mantequilla de maní. Todos deberíamos odiarla.” Entre las razones de su preocupación están el hecho de que MySpace, YouTube y otros sitios de redes sociales habían vencido a los sitios de Yahoo, como Yahoo 360°. Y el nuevo servicio de mensajes instantáneos y correo electrónico de Google quitaba usuarios a Yahoo, que al inicio había sido el líder en esta área. Asimismo, Yahoo había entrado tarde en la telefonía VOIP por internet, y aunque había adquirido Dialpad en 2005 para adquirir competencia en esta área, Skype de eBay era líder en ella. Asimismo, en la cada vez más importante área de servicios de imágenes y video en línea, Google, MSN y AOL habían desarrollado canales para imágenes y video que ofrecían un contenido similar al de Yahoo, y Google avanzó más que Yahoo después de adquirir YouTube en 2006.

No obstante, Yahoo todavía tenía un contenido impresionante que abarcaba deportes, entretenimiento y finanzas, en particular, y había realizado avances importantes en la entrega móvil de sus servicios a celulares y otros dispositivos portátiles. Además, se embarcó en un programa destacado para mejorar las funciones inalámbricas de todos sus servicios para satisfacer mejor las necesidades de las personas en la calle. Por ejemplo, se espera que en 2008 el video móvil sea una aplicación dominante y que compita con Google. Re-

cientemente Yahoo ha invertido mucho para mejorar este servicio.

El dilema del motor de búsqueda

Uno de los factores más importantes que genera visitas repetidas de los usuarios y estimula los ingresos publicitarios es la calidad del servicio de motor de búsqueda de un portal. Semel reconoció que para que Yahoo lograra un crecimiento significativo de sus ingresos y utilidades, también debía maximizar el valor de sus servicios de búsqueda para los usuarios de internet con el fin de generar el alto volumen de tránsito web que genera ingresos significativos por transacciones en línea y facilita las transacciones de comercio electrónico. Como ya se mencionó, el directorio de búsqueda original de Yahoo fue desarrollado por sus propios editores o por los “navegantes”, quienes identificaron los mejores sitios web y los organizaron en categorías por su contenido. Sin embargo, cuando la web creció enormemente, sus navegantes no pudieron mantenerse a la par y desde principios de la década de 1990 Yahoo se asoció con empresas de motor de búsqueda para responder a las consultas de los usuarios cuando no aparecían coincidencias dentro de su directorio de listas preparadas por las personas. La empresa pagaba a los proveedores de búsquedas independientes de acuerdo con el volumen de consultas que manejaban sus motores, y como Yahoo era el sitio de búsquedas más popular de la web, ser su proveedor podía dar ingresos significativos a la empresa del motor de búsqueda. Cada año, Yahoo localizaba el mejor motor de búsqueda, el que tenía la mejor tecnología y ofrecía a la compañía un contrato a corto plazo. OpenText fue el primer asociado de motor de búsqueda de la compañía; luego AltaVista ganó el contrato en 1996, pero fue reemplazada por Inktomi a mediados de 1998. Esto sucedió porque Yahoo pensó que AltaVista pretendía convertirse en un portal competidor, mientras que el modelo de negocios de Inktomi se concentraba en desarrollar tecnología de búsqueda de vanguardia y no pretendía competir con los portales de acceso como Yahoo.

Sin embargo, en 2000, Inktomi perdió el contrato ante Google, que había desarrollado una creciente reputación por sus resultados de búsqueda de alta calidad y, en esa época, todavía no era competidora de Yahoo. En 2001, Yahoo pagó a Google 7.1 millones de dólares por el volumen de consultas de búsqueda que manejó, y en 2002 le renovó el contrato para emplear sus resultados de búsqueda como parte de sus listas. Introdujo incluso una nueva página de resultados de búsqueda que ya no separaba las listas elaboradas por personas de Yahoo de los resultados obtenidos por una máquina de Google;

más bien, se combinaban las dos. Incluso en 2002 algunos administradores principales de la empresa pensaban que este nuevo contrato podría ser un error porque los usuarios de Yahoo cada vez estaban más conscientes de que Google obtenía los resultados de su búsqueda, por lo que podrían comenzar a recurrir directamente al sitio de Google; sin embargo, en esa época todavía estaba muy “vacío” de contenido. Aunque Google manejaba un volumen de búsquedas que duplicaba con creces el de Yahoo, medido en “horas de búsqueda”, y tenía una participación de 30% del público que hacía búsquedas en Estados Unidos (muy similar a la de Yahoo), no era percibido como un competidor directo porque no había desarrollado su actual modelo de negocios de portal de contenido y servicios. Además, al principio Yahoo se había asociado con Google, de modo que sus usuarios sentirían que obtenían la calidad de Google y la visión única de los resultados obtenidos por personas que Yahoo había llevado a la web. Descartar a Google podría causar problemas a Yahoo si sus usuarios decidían seguir a aquél, aunque otros motores como Inktomi también proporcionaban resultados de búsquedas de alta calidad.

En 2003, la creciente popularidad de Google como el portal de búsqueda preferido y su estrategia de publicidad personalizada en rápido desarrollo mostraron a los administradores de Yahoo que habían cometido un error importante. Cuando Semel se percató de la amenaza en ciernes planteada por la estrategia de búsqueda y publicidad personalizadas de Google, comenzó a hacer adquisiciones para fortalecer y mejorar el motor de búsqueda de Yahoo. Su pasada relación con la líder en motores de búsqueda Inktomi la convirtió en un objetivo obvio de adquisición. Después de comprar Inktomi en 2002, Yahoo adquirió Overture Services en 2003, una compañía especializada en identificar y clasificar la popularidad de los sitios web y en ayudar a los anunciantes a encontrar los mejores sitios en los cuales promoverse; también obtuvo a las subsidiarias del motor de búsqueda de Overture: AltaVista y AllTheWeb. Luego, a principios de 2004, Yahoo prescindió del servicio de motor de búsqueda de Google e instaló uno propio, accionado por Inktomi; su directorio se encuentra ahora en una categoría separada en su barra de herramientas de búsqueda. En la actualidad, Yahoo y Google compiten frente a frente con motores de búsqueda que ofrecen características y servicios notablemente similares; sin embargo, la participación de Google en el mercado de los motores de búsqueda todavía está en crecimiento y ahora duplica a la de Yahoo: 49% comparada con 24% en 2006. Éste es otro factor que hizo que el precio de las acciones de Yahoo disminuyera 25% en 2006, mientras que el de Google aumentaba.

Un paso hacia la búsqueda-publicidad personalizadas en línea

La tercera parte de la estrategia en curso de Semel para proteger y aumentar los ingresos de Yahoo ha evolucionado durante los últimos años en respuesta al creciente éxito del modelo de publicidad personalizada de Google. Todos los otros portales importantes —Amazon.com, AOL, MSN y eBay— reconocieron con lentitud que entre mejor sea un motor de búsqueda para hacer coincidir anuncios con consultas de búsqueda, es más probable que un usuario haga clic en el sitio web de un anunciante y complete una transacción en línea, todo lo cual genera los altos ingresos publicitarios que disfruta Google. Además, el descubrimiento verdaderamente innovador en la estrategia de Google fue que no hacía publicidad en un portal particular que fuera la principal fuente de ingresos; era su capacidad para crear la publicidad que se relacionara más estrechamente con cualquier página web específica: la publicidad que surge cuando un usuario hace clic en los resultados de la búsqueda de una consulta particular. El modelo de publicidad de Google es ayudar a todos los sitios web o anunciantes potenciales a incorporar anuncios personalizados que lleven a transacciones en línea para que todos obtengan beneficios: el sitio, el anunciante y, por supuesto, Google, que cobra una tarifa pequeña por cada clic.

En consecuencia, estos portales han comprendido la amenaza potencial planteada por la estrategia de Google de publicidad personalizada en toda la internet: que tiene la capacidad para generar una enorme cantidad de ingresos, los cuales después utiliza para entrar en esos negocios si le conviene y competir frente a frente con ellos. Cuando los usuarios regresan a portales como el de Google, que les ofrece los resultados de búsqueda más rápidos y relevantes, reciben una andanada de anuncios importantes, muchos servicios en línea útiles, y quién sabe cuáles otros servicios puedan encontrar en el futuro cuando Google amplíe sus ofertas.

Para enfrentar el desafío de Google, Semel combinó las competencias distintivas de Inktomi y Overture con la tecnología desarrollada de manera interna por el motor de búsqueda de Yahoo y los ingenieros de programación expertos en publicidad para desarrollar un motor de búsqueda mejorado que condujera a un programa de publicidad en línea personalizada muy mejorado que pudiera competir con el de Google. Yahoo comenzó una actualización tecnológica importante, el Proyecto Panamá, para mejorar su tecnología de publicidad basada en búsquedas con la meta de poner en línea el sistema nuevo en 2006. Pero este proyecto monumental pronto se retrasó y la compañía no pudo cumplir su meta re-

visada de lanzarlo en el verano de 2006, una razón más para explicar la disminución de 38% de los ingresos del tercer trimestre de la compañía y una advertencia para las utilidades del cuarto trimestre. No obstante, para enfrentar el desafío de Google, Yahoo y eBay formalizaron una alianza de comercialización y publicidad en 2006 que concedió a Yahoo el contrato para crear publicidad personalizada en las páginas web de eBay; no obstante, más adelante en ese mismo año, eBay, que también es un socio importante de Google, dio a esa compañía el contrato para crear la publicidad personalizada en todos sus otros sitios web mundiales.

Google también ha mejorado su sistema publicitario y parece capaz de mantener su ventaja de primer participante en la publicidad personalizada en otros sitios web, al igual que una tecnología de motor de búsqueda superior; a eso se debe el salto a 500 dólares por acción que alcanzó en noviembre de 2006. Yahoo también se esfuerza por estar a la altura del servicio AdSense de Google, que vende anuncios basados en búsquedas a sitios web y blogs de otras personas. Google ha entrado en nuevas áreas de publicidad y ofrece a sus clientes acuerdos en paquete que contienen publicidad en radio y periódicos, al igual que anuncios en línea. Su meta parece ser convertirse en líder en publicidad en todos los medios de comunicaciones.

Yahoo contrataataca. En el otoño de 2006 anunció un acuerdo con siete periódicos estadounidenses importantes que permite a sus ediciones locales anunciar empleos en su sitio de reclutamiento HotJobs como compensación de un acuerdo para compartir ingresos, y con el tiempo establecerá más colaboraciones en otras áreas de anuncios clasificados y publicidad locales. Yahoo es la única compañía que pudo ofrecer a los periódicos una cooperación que abarca listas de empleos, tecnología, contenido, búsqueda y tráfico en línea. Este acuerdo corrobora la singular amplitud de las ofertas y servicios de Yahoo y los muchos beneficios que puede ofrecer a los anunciantes si consigue acelerar un programa de publicidad entre canales.

En 2005, Yahoo y Google estaban codo a codo con apenas 18% cada una de los ingresos por publicidad en internet de todo tipo. Sin embargo, a principios de 2006, la porción de Google había aumentado a 23% comparada con 19% de Yahoo, y se volvió a incrementar a 25% a fines de 2006. Las apuestas son altas porque la publicidad en internet va en aumento y se espera que los 16 700 millones de dólares que se gastaron en 2006 crezcan a 29 400 millones en 2010. En noviembre de 2006, Semel dijo a los analistas que estaba consciente de lo que estaba en juego; además, afirmó que casi todos los portales habían menospreciado el potencial de crecimiento de la publicidad en internet porque las proyecciones no incluían las posi-

bilidades con video, medios sociales y dispositivos móviles que se hicieron evidentes en 2006. Semel cree que el video será también un factor importante en internet y se desarrollarán con rapidez modos más innovadores e inteligentes de integrar la publicidad con el video en línea. Para enfrentar este desafío, Yahoo adquirió AdInterax —una compañía que se especializa en la creación y administración de anuncios de video y animaciones en línea, como anuncios que se expanden de manera dinámica y anuncios de video sincronizado—, Rich Media y Today, una empresa de publicidad en línea que se especializa en diseñar e implantar programas de avisos personalizados. Las adquisiciones tenían por objetivo mejorar el nuevo sistema de publicidad con búsqueda personalizada de Yahoo al aportar un mejor soporte para los anuncios en video y medios complejos y generar más volumen de publicidad, y así competir con Google.

En diciembre de 2006, a raíz del documento de la mantequilla de maní, Semel decidió reorganizar la estructura administrativa de la compañía para implantar mejor su modelo de negocios y competir con sus rivales. La directora de finanzas de Yahoo, Susan Decker, reemplazó a Dan Rosensweig como directora de operaciones de la compañía para moderar sus gastos. Yahoo anunció que se concentraría en impulsar sus servicios en línea más exitosos, en desarrollar productos para incrementar su amplitud y considerar la eliminación de sus servicios más débiles. La nueva estructura organizacional mejorada agruparía los servicios de Yahoo en tres conjuntos de productos fundamentales, uno concentrado en el público de su sitio web, uno en su red de publicidad y otro en el desarrollo de tecnología nueva. Contrató a un nuevo ejecutivo para dirigir el grupo concentrado en satisfacer a los 418 millones de usuarios registrados de Yahoo. Igual que Decker y Farzad Nazem, director de tecnología de Yahoo, el nuevo ejecutivo estaría bajo las órdenes de Semel, quien se mantuvo como CEO.

Sin embargo, Garlinghouse había propuesto una reorganización más radical que implicaba el despido de 15 a 20% de los 11 000 empleados para reducir su estructura de costos. Esto era algo que Semel había hecho cuando asumió la dirección de la compañía en 2001: agrupó las docenas de unidades de servicio individuales de Yahoo en grupos más grandes concentrados en productos. Semel espera que la reorganización incremente la eficiencia de Yahoo para proporcionar servicios en línea y anuncios que capturen la atención de los usuarios.

El futuro de Yahoo

Algunos analistas se preguntan si el problema actual de Yahoo es que ha perdido de vista su modelo de negocios

y misión originales y que su expansión haya provocado adelgazamiento. Ya no es evidente qué es la compañía en la actualidad y qué tipo de portal aspira a ser porque funciona como un portal de entrada, una compañía de motor de búsqueda web, un portal de menudeo, una empresa de comunicaciones y contenido en medios y un servicio de plataforma de red social; también ofrece a las empresas diversos servicios comerciales en línea y programas de publicidad personalizados. Además de todo ello, es primordial el propósito de generar ingresos publicitarios a través de todo su sitio web. Otros argumentan que la fortaleza fundamental de Yahoo es que opera en todas estas áreas y que mientras pueda mantenerse a la par con Google y otras empresas punto-com especializadas, funcionará bien en el futuro. Pero, ¿puede mantenerse a la par con rivales que ofrecen a los usuarios de internet una propuesta en línea de valor diferente y en ocasiones superior?

El problema que enfrenta Yahoo es hacer la transición de modo que conserve la posición número 1 como el portal web preferido de servicios generales. Debe invertir sus recursos con el fin de mejorar de manera continua su amplia variedad de contenido y servicios para enfrentar el desafío de nuevas empresas advenedizas de internet que constantemente aparecen para ofrecer algo nuevo a los usuarios. Internet, por su propia naturaleza, facilita la entrada a la web, y una compañía sobrevive o fracasa gracias a su continua capacidad para mejorar y perfeccionar sus productos con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los usuarios de internet. Además, Yahoo debe enfrentar el desafío publicitario de Google, que expande de manera continua su contenido y servicios, y aumenta su publicidad personalizada, de modo que con el tiempo se convertirá en una amenaza directa para Yahoo.

En enero de 2007, Yahoo anunció que en la primavera comenzaría a aplicar su nuevo sistema de publicidad personalizada para los anunciantes. La compañía espera observar mejoras importantes en sus ingresos publicitarios durante el verano. Además predice que los ingresos por consulta de búsqueda pueden aumentar 10% o más en la segunda mitad del año. Al respecto, Semel expresó: “Creemos que esto permitirá ofrecer anuncios de texto más relevantes para los usuarios, lo cual a su vez debe crear más sugerencias de alta calidad. En 2008 y más allá, esto será una cantidad muy significativa de utilidades adicionales y estoy complacido del avance tangible que hemos conseguido. Estoy convencido de que vamos por el camino correcto.” El precio de las acciones de Yahoo aumentó 10% cuando los inversionistas apostaron a que éste era un momento de cambio de posición en la batalla de Yahoo con Google. Sin embargo, en febrero de 2007,

Google anunció otra vez una nueva marca en utilidades derivadas de la publicidad, de modo que la batalla está en curso.

Algunos analistas creen que internet recibirá una mayor participación del gasto publicitario mundial en 2008 que los puntos de venta en exteriores, como las carteleras, y alcanzará a la radio en un futuro cercano. Yahoo afirma que aproximadamente 500 millones de personas en todo el mundo todavía emplean con regularidad su portal con alguna finalidad, de modo que está posicionada para tener una participación grande de estos ingresos. No obstante, la página principal de Yahoo, que durante mucho tiempo ha sido la entrada de millones de personas a internet, puede quedar pasada de moda. Google todavía le quita usuarios a Yahoo mediante sus búsquedas en la web y otros servicios, y los sitios de redes sociales atraen millones de otros usuarios. No obstante, Yahoo tiene muchos más servicios para ofrecer a sus usuarios que Google u otros sitios especializados, y en este aspecto específico, con Semel como guía, ha brillado el modelo de negocios de Yahoo. En el mundo de cambio rápido de internet sólo el tiempo dirá si Yahoo puede mantener su posición principal como el portal preferido.

FUENTES

<http://www.yahoo.com>. 1990-2007

Informes 10K de Yahoo, 1990-2007

Ask Yahoo: una columna de preguntas y respuestas, <http://ask.yahoo.com>

Blo.gs: un directorio de blogs recientemente actualizados, <http://blo.gs/del.icio.us>: popular sitio de señalización de sitios sociales, <http://del.icio.us/>

Dialpad: una empresa telefónica, <http://www.dialpad.com/>

Flickr: popular sitio para compartir fotografías, <http://flickr.com/>

GeoCities: servicio gratuito de alojamiento web, <http://geocities.yahoo.com/>

Kelkoo: servicio de comparación de precios para diez países europeos, <http://www.kelkoo.co.uk/>

My Yahoo: portal personalizable, <http://my.yahoo.com>

Upcoming.org: calendario de eventos sociales dirigido por las personas, <http://upcoming.org>

Webjay: comunidad para compartir listas de reproducción, <http://www.webjay.org/>

Yahoo 360°: servicio de blogs y redes sociales gratuito, <http://360.yahoo.com>

Yodel Anecdotal: blog corporativo de Yahoo, <http://yodel.yahoo.com/>

Yahoo Answers: un lugar donde personas reales responden sus preguntas en tiempo real, <http://answers.yahoo.com>

Yahoo Avatars: <http://avatars.yahoo.com/>

Yahoo Auctions: un sitio de subastas en línea, <http://auctions.yahoo.com/>

Yahoo Autos: <http://autos.yahoo.com/>

Yahoo Assistant: un objeto de ayuda para el navegador Internet Explorer

Yahoo Briefcase: servicio gratuito de alojamiento de archivos, <http://briefcase.yahoo.com/>

Yahoo Broadway: <http://broadway.yahoo.com/>

Yahoo Buzz Log: una columna que menciona para qué emplean Yahoo las personas, <http://buzz.yahoo.com/>

Yahoo Developer Network: recurso para desarrolladores de programas que emplean tecnologías y servicios web de Yahoo, <http://developer.yahoo.com/>

Yahoo Directory: directorio jerárquico de la web, <http://dir.yahoo.com/>

Yahoo Finance: índice de venta de acciones y otra información financiera, <http://finance.yahoo.com/>

Yahoo Food: <http://food.yahoo.com/>

Yahoo Gallery: directorio de aplicaciones desarrolladas por otras empresas con tecnología de Yahoo, <http://gallery.yahoo.com/>

Yahoo Games: juegos (en línea contra otros usuarios), <http://games.yahoo.com/>

Yahoo Greetings: un servicio de tarjetas electrónicas con asociados de American Greetings, <http://www.yahoo.americangreetings.com/>

Yahoo Groups: lista de correo electrónico y foro de internet, <http://groups.yahoo.com/>

Yahoo HotJobs: motor de búsqueda de empleos, <http://hotjobs.yahoo.com/>

Yahoo Local: información local personalizada, <http://local.yahoo.com/>

Yahoo Mail: correo electrónico basado en la web, <http://mail.yahoo.com/>

Yahoo Maps: portal de mapas, <http://maps.yahoo.com/>

Yahoo Messenger: cliente de mensajes instantáneos, <http://messenger.yahoo.com/>

Yahoo Mobile: Yahoo para teléfonos móviles, <http://mobile.yahoo.com/>

Yahoo Movies: muestra horarios, información y avances de películas, chismes, <http://movies.yahoo.com/>

Yahoo Music videos musicales y radio de internet (LAUNCHcast) más servicio de pagos

Yahoo Music Unlimited: <http://music.yahoo.com/> y Yahoo Music Engine.

Yahoo News: actualizaciones de noticias e historias destacadas en Yahoo News, entre ellas noticias mundiales, nacionales, empresariales, deportivas, del clima, tecnológicas e insólitas, <http://news.yahoo.com/>

Yahoo Personals: anuncios personales, <http://personals.yahoo.com/>

Yahoo Photos: fotografías, <http://photos.yahoo.com/>

Yahoo Podcasts (en versión beta): emisiones para iPods, <http://podcasts.yahoo.com/>

Yahoo Publisher Network: red de publicidad, <http://publisher.yahoo.com/>

Yahoo Real Estate: información de bienes raíces, <http://realestate.yahoo.com/>

Yahoo Research: investigación, <http://research.yahoo.com/>

Yahoo Search: motor de búsqueda en la web, <http://search.yahoo.com/>

Yahoo Search Marketing: motor de búsqueda de pago por clic, <http://searchmarketing.yahoo.com/>

Yahoo Shopping: búsqueda y comparación para compras, <http://shopping.yahoo.com/>

Yahoo Small Business: dominios, alojamiento web y servicios de comercio electrónico, <http://smallbusiness.yahoo.com/>

Yahoo Soccer Manager: juego de fútbol en línea, <http://uk.soccermanager.yahoo.net/>

Yahoo Sports: marcadores, estadísticas y deportes de fantasía, <http://sports.yahoo.com/>

Yahoo Tech: información y sugerencias de productos, <http://tech.yahoo.com/>

Yahoo Travel: guías de viajes y reservaciones, <http://travel.yahoo.com/>

Yahoo TV: cartelera televisiva y grabación programada remota con TiVo, <http://tv.yahoo.com/>

Yahoo Video: sitio para compartir videos, <http://video.yahoo.com/>

Yahoo Widgets: un ambiente funcional de dispositivos de computadora para varias plataformas, antes conocido como Konfabulator, <http://widgets.yahoo.com>

Yahoo!igans!: versión infantil de su portal web, <http://yahoo!igans.yahoo.com>

Los desafíos de Blockbuster en la industria de la renta de videos

Este caso fue preparado por Gareth R. Jones, Texas A&M University.

En enero de 2007, John Antioco, CEO de Blockbuster Inc., reflexionaba sobre los desafíos que debía enfrentar la empresa en el año venidero. El ritmo del cambio se aceleraba a medida que el modelo de negocios de renta de videos en línea de Netflix demostraba ser muy sólido. Y había un movimiento creciente para descargar o sincronizar videos de manera directa por medio de internet, lo cual hacía innecesaria la tienda de Blockbuster. Con casi 9000 tiendas en todo el mundo, 6000 de ellas en Estados Unidos, la empresa tenía un nombre de marca envidiable y una enorme influencia de marketing, pero ¿cómo podía utilizar mejor sus recursos para conservar su lugar como número 1 en el mercado de renta de películas y mantener el crecimiento de sus ingresos y utilidades? ¿Qué estrategias necesitaba desarrollar para fortalecer su modelo de negocios?

Historia de Blockbuster

En 1978, David Cook, el fundador de Blockbuster, estableció David P. Cook & Associates, Inc., para ofrecer servicios de consultoría y computación a las industrias del petróleo y de bienes raíces. Creó programas para analizar y evaluar propiedades con petróleo y gas, así como para calcular las reservas de estos combustibles. Cuando los precios del petróleo comenzaron a disminuir en 1983 debido a la desaparición de la OPEP, su negocio siguió la misma tendencia, y Cook empezó a evaluar otros negocios en los cuales pudiera aplicar sus habilidades. Decidió abandonar su negocio, vender su compañía y entrar

en el sector de renta de videos basado en el concepto de “supertienda”. Con esa idea en mente, en octubre de 1985 abrió en Dallas su primera tienda de este tipo, llamada “Blockbuster Video”.

Cook desarrolló su idea de supertienda al analizar las preferencias que dominaban en ese tiempo en la industria del video. Durante la década de 1980 aumentó con rapidez la cantidad de hogares que poseían videograbadoras y, por la misma razón, la cantidad de tiendas de renta de videos instaladas para atender sus necesidades. En 1983, estaban en operación 7 000 tiendas de renta de videos, en 1985 había 19 000 y en 1986 existían más de 25 000, de las cuales 13 000 eran de propiedad individual. Estas tiendas de video solían funcionar por una cantidad limitada de horas, ofrecían a los clientes sólo una escasa selección de videos y a menudo estaban en centros comerciales alejados. Estas tiendas pequeñas solían cobrar una cuota de membresía además de la renta de una cinta y, en general, los clientes llevaban una caja vacía para que el dependiente de la tienda la intercambiara por una cinta que estuviera disponible: un procedimiento que solía consumir tiempo, sobre todo en las horas pico de las noches y los fines de semana.

Cook comprendió que cuando existieran más videograbadoras y aumentara la cantidad de películas disponibles, los clientes comenzarían a exigir una selección más grande y variada de títulos. Además, necesitarían tiendas ubicadas más convenientemente y un servicio más rápido dentro de ellas. Comprendió que era el momento correcto para desarrollar la siguiente generación de tiendas de video y utilizó esta oportunidad para poner en práctica su concepto de supertienda de video, el cual es todavía el centro de la estrategia de Blockbuster.

El concepto de supertienda de video

El concepto de supertienda de Cook se basaba en varios componentes. Primero, decidió que para dar a sus

supertiendas una identidad exclusiva que atrajera a los clientes, los locales deberían ser estructuras independientes muy visibles, y no parte de un centro comercial. Además, debían ser grandes —entre 350 y 900 metros cuadrados—, bien iluminadas y de colores brillantes (por ejemplo, cada tienda tiene un letrero azul brillante en el que se lee “Blockbuster Video” con grandes letras amarillas). Cada tienda tendría amplio estacionamiento y estaría cerca de áreas urbanas grandes para maximizar la exposición a los clientes.

Segundo, cada supertienda ofrecería una amplia variedad de cintas, como títulos de aventuras, infantiles, didácticos y videojuegos. Con la idea de que las preferencias por las películas son diferentes en distintos lugares, Cook decidió que cada tienda debía ofrecer una selección diferente de entre 7 000 y 13 000 títulos de películas organizadas de manera alfabética en más de 30 categorías. Los estrenos se exhibían alfabéticamente contra la pared del fondo de cada tienda para facilitar que los clientes los eligieran.

Tercero, cuando comprobó que muchos clientes, en particular los que tienen niños, querían mantener las películas por un periodo mayor que un día, creó el concepto de periodos de renta de tres días por 3 dólares. (En 1991 se implantó un programa de rentas de dos noches, y los estrenos sólo costaban 2.50 dólares por dos noches durante las primeras tres semanas posteriores al estreno; después de este periodo, se aplicaba la tarifa acostumbrada de 3 dólares por tres noches.) Si la película estaba disponible, estaba detrás de la portada. El cliente llevaba la película a la caja registradora, entregaba la película y su tarjeta de membresía al dependiente, quien leía los códigos de barras en la película y la tarjeta; después le regresaba la película al cliente y le indicaba que debía devolverla antes de medianoche dos días después. Por ejemplo, si la película se rentaba la tarde del jueves, debía ser devuelta antes de la medianoche del sábado.

Cuarto, las supertiendas de Cook estaban orientadas a los segmentos del mercado más grande, el grupo de adultos de entre 18 y 49 años de edad y el grupo de los niños de entre 6 y 12 años. Cook creía que si sus tiendas atraían a los niños, era probable que el resto de la familia los siguiera. Blockbuster no ofrecía películas con clasificación X y su meta era ser “la tienda de video familiar de Estados Unidos”. Los estrenos eran elegidos cuidadosamente con base en reseñas y el éxito en la taquilla, con el fin de maximizar su atractivo para las familias.

Por último, como creía que los clientes querían elegir una película y salir con ella rápidamente, Cook decidió que sus supertiendas ofrecerían la conveniencia de mucho tiempo de funcionamiento y servicio rápido, por lo general de 10 de la mañana a la medianoche durante 7

días a la semana. Los clientes recibían una tarjeta de identificación de plástico que era leída por el equipo de punto de venta desarrollado por la compañía. Este sistema utilizaba un lector láser de códigos de barras para captar la información importante de la película en renta y de la identificación del cliente. El sistema calculaba el importe de la renta, junto con la fecha de entrega, al momento de la operación. Las películas devueltas eran leídas por el láser, y las multas por devolución tardía o rebobinado eran registradas en la cuenta y recuperadas automáticamente la siguiente ocasión que el cliente rentaba una película. Este sistema reducía el tiempo de pago y aumentaba la conveniencia. Además, proporcionaba a Blockbuster datos demográficos de los clientes, tendencias en la renta de películas y la cantidad de veces que una película había sido rentada, todo lo cual generaba una base de datos cuyo valor aumentaba a medida que crecía.

Estos cinco elementos del enfoque de Blockbuster tuvieron éxito y los clientes respondieron bien. Donde se abría un Blockbuster, las pequeñas tiendas locales solían cerrar, incapaces de competir con la cantidad de títulos y la calidad de servicio que proporcionaba una tienda Blockbuster. En 1986, Blockbuster poseía ocho tiendas y había concedido franquicias de 11 más a inversionistas interesados que apreciaron el potencial de este nuevo método para la renta de videos. Al principio, la compañía abrió tiendas en mercados con una población mínima de 100 000 habitantes; las franquicias estaban en Atlanta, Chicago, Detroit, Houston, San Antonio y Phoenix. Los ingresos brutos de las tiendas nuevas, cuyo equipamiento costaba entre 500 000 y 700 000 dólares, promediaban entre 70 000 y 80 000 dólares mensuales.

Crecimiento inicial y expansión

John Melk, un ejecutivo en Waste Management Corp., quien había invertido en una franquicia de Blockbuster en Chicago, iba a cambiar la historia de la compañía. En febrero de 1987 se comunicó con H. “Wayne” Huizinga, un ex colega en Waste Management, para contarle de los cuantiosos ingresos y utilidades que obtenía. Huizinga tenía experiencia en hacer crecer empresas pequeñas en industrias fragmentadas. En 1955 había abandonado la universidad para administrar una operación de recolección de basura con tres camiones; en 1962 compró su propia empresa, Southern Sanitation. En 1968, ésta se fusionó con Ace Partnership, Acme Disposal y Atlas Refuse Service para formar Waste Management. En los años venideros, Huizinga obtuvo un préstamo con la garantía de las acciones de Waste Management para comprar más de 100 empresas pequeñas que proporcionaban

servicios de limpieza de autopartes, tintorería, cuidado de céspedes y renta de baños portátiles. Utilizaba sus flujos de efectivo para adquirir todavía más empresas. En 1984, cuando renunció Huizinga, en ese entonces vicepresidente de la junta directiva, Waste Management era una empresa de 6 000 millones de dólares incluida en la lista de las 500 compañías de *Fortune* y Huizinga era un hombre rico.

Aunque Huizinga tenía una mala opinión de los minoristas de videos, aceptó visitar una tienda Blockbuster. Como esperaba encontrar una tienda sucia que rentaba películas con clasificación X, quedó agradablemente sorprendido cuando se topó con un supermercado de videos familiares brillantemente iluminado. Al percibir la oportunidad de volver nacional el concepto de super-tienda de Cook, Huizinga, Melk y Donald Flynn (otro ejecutivo de Waste Management) acordaron comprarle a Cook 33% de Blockbuster por 18.6 millones de dólares en 1986, momento en el cual se convirtieron en directores. En 1987, el CEO David Cook decidió tomar su dinero y dejar Blockbuster para dedicarse a otro negocio de riesgo en Amtech Corp. Con la partida del fundador, Huizinga fue designado CEO en abril de 1987 con la meta de convertir a Blockbuster en una empresa nacional y la líder en la industria del mercado de renta de videos.

Crecimiento explosivo de Blockbuster

Huizinga y su nuevo equipo de administración principal desarrollaron una estrategia de crecimiento para Blockbuster, que se basaba en los elementos siguientes.

Ubicación

La ubicación de las tiendas es un aspecto fundamental para la renta de videos, y Huizinga se movió rápidamente con Luigi Salvaneschi —un experto en marketing reconocido por seleccionar sitios de venta al menudeo para lograr máximas utilidades— con el fin de obtener las mejores ubicaciones para las tiendas en cada área geográfica a la que se expandía Blockbuster. Desarrollaron una “estrategia de agrupamiento” que consistía en concentrarse en un mercado geográfico particular, como Dallas, Boston o Los Ángeles, y después abrir tiendas nuevas una tras otra hasta saturar el mercado. En pocos años, las tiendas locales se encontraban rodeadas y muchas, incapaces de competir con Blockbuster, cerraban. Las supertiendas de videos siempre estaban cerca de rutas muy concurridas para establecer una base de clientes amplia. La estrategia de agrupamiento terminó por llevar a Blockbuster a 133 mercados televisivos (las áreas geográficas a donde llega la televisión), donde alcanzaba entre 75 y 85% de la población estadounidense.

Marketing

En el aspecto del marketing, el director del área, Tom Gruber, aplicó sus conocimientos de la estrategia de publicidad orientada a la familia de McDonald’s para fortalecer la visión original de Cook del negocio de venta al menudeo de videos. En 1988 introdujo “Blockbuster Kids” para fortalecer la posición de la empresa como tienda de videos familiares. Esta promoción, dirigida al grupo de seis a 12 años de edad, introdujo cuatro personajes y un perro para atraer a los jóvenes clientes de la empresa. Para mostrar un compromiso adicional con las familias, cada tienda conservaba 40 títulos recomendados para niños y tenía una casa club para los chicos, con televisores y juguetes para que se divirtieran mientras sus padres elegían videos. Además, Blockbuster permitía a sus clientes especificar la clasificación de las cintas (desde infantiles hasta para adultos) que podían introducir en su cuenta. Una política llamada “observación restringida para jóvenes” prohibía la renta de cintas con clasificación R a menores de 17 años. Blockbuster también implantó el programa gratuito “Kidprint”, a través del cual se grababan el nombre, la dirección y la estatura de un niño en una videocinta que se entregaba a los padres y a la policía local para propósitos de identificación. Además, la empresa comenzó un programa llamado “Los videos más importantes de Estados Unidos son gratuitos”, que ofrecía rentas sin costo de cintas que trataban temas de servicios públicos, tales como seguridad contra incendios y crianza de niños. Por último, para atraer a los clientes y obtener reconocimiento de marca, Gruber inició promociones conjuntas entre Blockbuster y empresas como Domino’s Pizza, McDonald’s y Pepsi-Cola, estrategia que continúa en la actualidad.

Operaciones

Blockbuster también hizo grandes avances en el aspecto de operación del negocio. Como ya se mencionó, la operación de una tienda Blockbuster está diseñada para ofrecer un cobro rápido y una administración eficaz del inventario. La empresa diseñó su sistema de computadoras para los puntos de venta con el fin de facilitar las transacciones de renta y devolución, el cual sólo está disponible para las tiendas propiedad de la compañía y sus franquicias.

La expansión rápida puso los sistemas operativos de la compañía bajo gran tensión. Para apoyar sus tiendas, en 1986 Blockbuster abrió un centro de distribución de 2 300 metros cuadrados en Dallas que tenía capacidad para 200 000 videocasetes retirados de sus envases originales y cada uno etiquetado con dispositivos de seguridad. Luego se fijaba un código de barras en cada videocasete, el cual

era colocado en un empaque de plástico transparente para su renta. El centro podía procesar un requerimiento inicial de inventario de aproximadamente 10 000 cintas para tres supertiendas por día. Además, la empresa suministraba el equipo y las instalaciones necesarias para operar tiendas nuevas, como programas y herramientas de cómputo, anaqueles, señalización y cajas registradoras. En 1987 las plantas físicas de los centros de distribución duplicaron su capacidad hasta llegar a 400 000 videocasetes.

El creciente poder de compra de Blockbuster también le proporcionó otra ventaja operativa. Como en ese entonces era el comprador más grande de videocintas pregrabadas en el mercado estadounidense, podía negociar descuentos en el precio al menudeo. Los casetes se compraban a un promedio de 40 dólares por cinta y se rentaban tres noches por 3 dólares. Por lo tanto, la inversión en efectivo de las videocintas “de moda” se recuperaba en 45-60 días, y la inversión de los títulos no de moda se recuperaba en dos y medio a tres meses. Blockbuster también consiguió utilizar su eficiente sistema de distribución para repartir copias adicionales de las películas cuya popularidad disminuía hacia las tiendas nuevas donde se incrementaba la demanda. Esta capacidad para transferir las cintas a los sitios donde tenían más demanda era muy importante porque los clientes querían cintas nuevas en los anaqueles. También permitía a la compañía utilizar al máximo su inventario y recibir el beneficio completo de cada videocinta.

Administración y estructura

Para Blockbuster, al igual que para cualquier compañía, el crecimiento rápido planteaba el riesgo de perder el control de las operaciones diarias y padecer un aumento de costos. Cuando vislumbró estos peligros, Blockbuster estableció tres divisiones operativas para administrar las actividades funcionales necesarias con el fin de conservar un control eficaz de sus operaciones mientras crecía. Blockbuster Distribution Corp. fue creada para manejar el área de licencias y franquicias de tiendas nuevas, y para supervisar su inicio y operación: ofrecer ayuda en la selección, adquisición, ensamblaje, empaque, inventario y distribución de videocasetes, suministros y equipo de cómputo. Blockbuster Management Corp. fue establecida para ayudar con la preparación de los administradores de una tienda nueva, la ubicación y la adquisición de plantas, y la capacitación de empleados. Por último, Blockbuster Computer Systems Inc. fue formada para instalar y dar mantenimiento y apoyo a los programas de cómputo para el inventario y el equipo de puntos de venta. Juntas, estas tres divisiones proporcionaban todos los servicios de apoyo necesarios para administrar la expansión de una tienda.

El crecimiento rápido también condujo a Blockbuster a supervisar la operación de las tiendas mediante una estructura organizacional de nivel regional y distrital. En 1988 se descentralizó la responsabilidad para el desarrollo y operación de tiendas en un nivel regional. Sin embargo, las oficinas centrales de la corporación estaban completamente informadas de los desarrollos en cada área regional, e incluso en cada tienda, a través de su sistema computarizado de inventario y ventas. Por ejemplo, el inventario corporativo y los sistemas de cómputo de Blockbuster en los puntos de venta registraban las ventas y el inventario en cada tienda y en cada región. La función de la administración regional era supervisar las tiendas de sus regiones, aportar sugerencias y vigilar el desempeño de las tiendas para corroborar que se mantuvieran a la altura de los altos estándares de operación de Blockbuster mientras crecía su cadena de supertiendas.

Expansión de una tienda nueva

Con las competencias de nivel funcional de Blockbuster en operación, el siguiente paso de Huizinga fue poner en marcha un programa rápido de crecimiento y expansión. Huizinga creía que una expansión rápida para aumentar los ingresos y la participación de mercado era crucial para el éxito de la industria de la renta de videos. Con su liderazgo, Blockbuster abrió tiendas nuevas rápidamente, desarrolló un programa de franquicias y comenzó a adquirir competidores para aumentar el número de sus tiendas.

Para facilitar su rápida expansión, Blockbuster comenzó a utilizar sus habilidades en ubicación de tiendas, distribución y ventas. Al principio, la empresa se concentró en los mercados grandes, pues prefería aquellos con una capacidad potencial para 500 tiendas (normalmente una ciudad grande). Después, decidió entrar en segmentos más pequeños del mercado, como ciudades con un mínimo de 20 000 personas a la distancia de un viaje en automóvil. Todas las tiendas eran construidas y operadas utilizando el concepto de supertienda que ya se describió. Con el servicio de sus tres divisiones, Blockbuster aumentó con regularidad la cantidad de nuevas tiendas, hasta que para 1993 poseía más de 2 500.

El crecimiento rápido de Blockbuster también se podía atribuir a las habilidades de Huizinga para realizar adquisiciones. Desde 1986, la compañía comenzó a adquirir muchas cadenas de videos regionales más pequeñas para obtener presencia significativa en el mercado de una ciudad o región. Por ejemplo, en 1987, las 29 tiendas de video de Movies To Go fueron adquiridas para expandir la presencia de Blockbuster en el Oeste Medio. Después, la empresa utilizó esta adquisición como un punto de partida para abrir más tiendas en la región. Asimismo,

mo, en 1989 adquirió 175 tiendas de video de Major Video Corp. y Video Library para desarrollar presencia en el sur de California. En 1991 se hizo cargo de 209 tiendas de Erol's Inc. para obtener el predominio que antes mantenía esta compañía en los estados colindantes con el Atlántico. Todas las tiendas adquiridas fueron modificadas de acuerdo con los estándares de Blockbuster, y en las que no fue posible hacerlo, fueron cerradas. Casi todas las adquisiciones fueron financiadas mediante el flujo de efectivo existente o la emisión de nuevas series de acciones, en vez de pedir préstamos. Estos negocios reflejan la renuencia de Huizinga a pedir dinero prestado.

Licencias y franquicias

Al reconocer la necesidad de desarrollar rápidamente una participación de mercado y un nombre de marca nacional, Huizinga también reclutó a administradores importantes para implantar su ambicioso programa de franquicias, en el cual el franquicia sólo es responsable de los compromisos financieros relacionados con la apertura de una nueva tienda, lo que permitió a Blockbuster una rápida expansión sin contraer deudas. La desventaja de las franquicias era que Blockbuster debía compartir las utilidades con los franquiciatarios. Al conceder franquicias, es importante conservar la uniformidad de las tiendas. Por lo tanto, se requería que los franquiciatarios operaran sus tiendas del mismo modo que las tiendas de la compañía, que siguieran el mismo formato de selección de películas y utilizaran el equipo patentado para puntos de venta.

Las franquicias facilitaron la rápida expansión de Blockbuster Video. Para 1992, la compañía tenía más de 1 000 tiendas otorgadas en franquicia, en contraste con 2 000 de su propiedad. Sin embargo, cuando reconoció que las utilidades a largo plazo de las tiendas propias eran mayores, Blockbuster comenzó a readquirir los atractivos territorios de las franquicias. En 1993 la empresa gastó 248 millones de dólares para comprar las 400 tiendas de sus dos franquiciatarios más grandes, y como abría una tienda nueva cada día, a fines de 1993 poseía más de 2 500. Sin embargo, a finales de 1992, a pesar de su rápido crecimiento, Blockbuster controlaba apenas 15% del mercado; sus 27 000 rivales más pequeños compartían el resto. En consecuencia, en 1993 anunció planes para una nueva ronda de aperturas y adquisiciones de tiendas que le concedería una participación de mercado de 25 a 30% en dos o tres años.

La industria del video en casa

En 1990 los ingresos por las rentas de videos superaban los ingresos de las salas cinematográficas. Por ejemplo, los ingresos por la renta de videos ascendieron a 11 000 mi-

llones de dólares en 1991 comparados con 4 800 millones de dólares de los cines. El enorme crecimiento de los ingresos de la industria provocó una mayor competencia por los clientes y, como ya se observó, en 1990 funcionaban en Estados Unidos 28 000 tiendas de videos.

El rápido crecimiento de Blockbuster la había puesto en una posición de mando. En 1990 no tenía un competidor nacional y era la única compañía que funcionaba más allá de un nivel regional. La siguiente competidora más grande, West Coast Video, sólo tuvo ingresos por 120 millones de dólares en 1991, mientras que los de Blockbuster ascendieron a 868 millones de dólares. Sin embargo, Blockbuster enfrentaba muchos competidores en el nivel local y regional.

Mercado maduro

A medida que el mercado de renta de videos maduró, se modificó el nivel de competencia en la industria. Durante la década de 1980 las rentas aumentaron rápidamente debido a la proliferación de las videograbadoras. Sin embargo, en 1990, 70% de los hogares tenía videograbadoras, comparado con 2% en 1980, y el crecimiento de la industria se redujo de los dos dígitos anteriores a 7%. El lento crecimiento del número de videograbadoras y las rentas hizo más severa la competencia. En gran medida, la competencia en el sector era feroz porque los competidores nuevos podían entrar en el mercado con relativa facilidad; la única compra necesaria eran videocintas. Sin embargo, a diferencia de las empresas pequeñas de renta de videos, Blockbuster podía negociar descuentos con los proveedores debido a que compraba grandes volúmenes de estrenos.

Tecnología nueva

Un problema de crecimiento que enfrentó Blockbuster a principios de la década de 1990 fue la variedad de nuevos modos en los cuales los clientes podían ver las películas y otros tipos de entretenimiento. Blockbuster siempre había sentido la competencia de otras opciones para ver películas —como la televisión por cable y las salas cinematográficas— y de otras formas de entretenimiento, como el boliche, el beisbol y las actividades al aire libre. En la década de 1990 la tecnología comenzó a dar a los clientes más alternativas para observar películas. Entre las nuevas amenazas tecnológicas estaban los sistemas de pago por evento y el video sobre pedido, la compresión digital y los satélites de emisión directa.

Las películas de pago por evento se convirtieron en una amenaza competitiva importante para las tiendas de renta de videos. Si contaban con los sistemas de pago por evento, los clientes con televisión por cable llamaban a la compañía y pagaban una cuota para que transmitieran

en su televisor un evento deportivo, un concierto o una película. En el futuro, los clientes con cable podrían llamar a su compañía de video local y, mediante una cuota, elegir cualquier película; la empresa tendría disponibles las películas cuando lo quisieran los clientes. Cada vez más, las empresas telefónicas se han interesado en el potencial del pago por evento porque las redes de cable de fibra óptica instaladas en todo el país durante la década de 1990 también sirven para transmitir películas. Hui-zinga afirmó que a Blockbuster no le interesaban mucho los sistemas de pago por evento porque sólo una tercera parte de los hogares estadounidenses tenían acceso a ellos, y la fibra óptica era costosa. Asimismo, declaró que la renta de videos era más económica y que obtenían los estrenos de 30 a 45 días antes que el pago por evento.

El video sobre pedido lleva más lejos el concepto del pago por evento. Bellcore, la rama de investigación de las empresas regionales de Bell, inventó el video sobre pedido. Con este sistema (todavía en etapa de desarrollo en muchas compañías), un cliente utiliza un control interactivo para seleccionar una película de una enorme lista de ellas y la que elige se transmite a un “almacén de información” que conserva miles de cintas en formato digital. El video seleccionado se dirige después a la casa del cliente a través de un cable de fibra óptica o de líneas telefónicas. Este mecanismo hace a un lado a la tienda local de renta de videos porque las películas son conservadas digitalmente en cinta en las oficinas centrales de la compañía de cable.

Las empresas filmicas o las tiendas de videos como Blockbuster pueden funcionar como el almacén de información donde se seleccionan los videos; Blockbuster intentó activamente convencer a los estudios cinematográficos para convertirse en dicho almacén y de ese modo controlar el mercado de video sobre pedido. Sin embargo, no consiguió ningún acuerdo. La relación de las empresas telefónicas con otras compañías de entretenimiento también pudo convertirse en una amenaza directa, pero Huizinga creía que la tienda Blockbuster local terminaría por convertirse en el eje de una red de video sobre pedido. Pensaba que las compañías telefónicas preferirían negociar con Blockbuster que con empresas como Time Warner o Paramount, las cuales carecían de los conocimientos de Blockbuster en el menudeo de videos y en el establecimiento de una base de clientes: los 30 millones de clientes que hacían 600 millones de viajes anuales a la tienda local.

Estrategias emergentes de Blockbuster

En la década de 1990, 70% de las videograbadoras en el mundo estaban en países fuera de Estados Unidos, y

esos países representaban la mitad de los ingresos totales por renta de videos en el mundo. En 1991, Estados Unidos era el mercado de videos más grande, con ingresos de 11 000 millones de dólares, Japón era segundo con 2 600 millones, seguido por el Reino Unido con 1 400 millones y Canadá con 1 200 millones. Blockbuster comenzó a expandirse hacia los mercados internacionales en 1989, cuando vio la oportunidad de aprovechar sus conocimientos de marketing y operativos, el concepto de supertienda, las ventajas financieras y la capacidad para atraer franquicias en el extranjero.

Igual que en Estados Unidos, Blockbuster inició un programa para construir supertiendas de video nuevas y para adquirir competidores extranjeros. Decidida a ser la líder en el entretenimiento para el hogar en todo el mundo, el objetivo de Blockbuster era obtener una participación de 25% de los ingresos internacionales en 1995 y tener 2 000 tiendas en los mercados internacionales en 1996. En 1989 abrió tiendas en Canadá y el Reino Unido. En 1990, Blockbuster abrió su primera tienda en Puerto Rico. Continuó su expansión hacia el Reino Unido, Canadá, Islas Vírgenes, Venezuela y España. También firmó acuerdos de franquicia en Japón, Australia y México.

En 1992, para expandirse en el Reino Unido, Blockbuster adquirió CityVision PLC, la minorista de videos más grande del país, por 81 millones de dólares en efectivo y 3.9 millones en acciones. En esa época, CityVision dirigía 875 tiendas en gran Bretaña y Austria bajo el nombre de Ritz. Blockbuster transformó los puntos de venta de Ritz en sus tiendas y utilizó la cadena para comenzar una expansión adicional en Europa, igual que lo había hecho con las cadenas grandes de video en Estados Unidos, en camino de convertirse en la líder en su país. También negoció empresas en sociedad en Francia, Alemania e Italia. Además, aumentó la cantidad de franquicias en México, Chile, Venezuela y España. En 1995 la compañía tenía más de 2 000 tiendas en nueve países.

Blockbuster creó una división internacional para supervisar y administrar su expansión en mercados extranjeros. Además de tener conocimientos en operaciones internacionales, marketing, comercialización, adquisición de productos, distribución, concesión de franquicias, bienes raíces y soporte en campo, esta división maneja con eficiencia las diferencias en el entretenimiento, los idiomas y la cultura empresarial entre diferentes países e implantó con éxito la estrategia local de Blockbuster en sus operaciones en el extranjero.

Blockbuster se convirtió en una cadena nacional de renta de videos debido a la manera en que se posicionó en el mercado como una tienda orientada hacia las familias con una amplia selección de videos, horarios, ubicaciones convenientes y pago rápido. Luego comen-

zó a expandir su concepto del entretenimiento en varias industrias o mercados nuevos como la programación de películas o la venta al menudeo de música. Asimismo, para aumentar sus ingresos, hizo acuerdos para ampliar la variedad de su oferta de productos.

Para entrar en la programación del entretenimiento, Blockbuster invirtió en Spelling Entertainment Group y en Republic Pictures. Estas dos compañías tienen grandes bibliotecas de películas: una fuente económica de cintas para sus operaciones de venta al menudeo. Blockbuster también eligió el negocio de venta de música al menudeo como un área en la cual podía expandir sus conceptos de entretenimiento. Observó semejanzas entre la venta de discos, casetes y discos compactos y la renta o venta de videos, de modo que decidió emplear la misma estrategia que había utilizado en el mercado de renta de videos: abrir tiendas nuevas y adquirir cadenas de tiendas de música utilizando los ingresos de sus supertiendas de video. Blockbuster acordó comprar Sound Warehouse y Music Plus, dos cadenas de tiendas de discos, por 185 millones de dólares. En esa época, Sound Warehouse era la séptima minorista de música más grande y Music Plus era la duodécima más grande. Estas dos cadenas minoristas tenían un total de 236 tiendas en 35 estados, principalmente California y el sur. Esta adquisición convirtió a Blockbuster en la séptima más grande cadena de música.

Huizinga vende Blockbuster a Viacom

Aunque Blockbuster, debido a su rápido crecimiento y notable flujo de efectivo positivo, parecía tranquila para convertirse en una poderosa empresa del entretenimiento, Huizinga sabía que había nubes en el horizonte. El rápido avance de la tecnología digital, como la internet de banda ancha, significaba que era cada vez más probable que el video sobre demanda se hiciera realidad. Algunos analistas sugirieron incluso que Blockbuster era un “dinosaurio”. Al mismo tiempo, Huizinga pronto encontró que la industria de venta de música al menudeo era muy competitiva y que tenía rivales más experimentados que en la industria de renta de videos. Los competidores importantes como Sam Goody's y Tower Records también tenían planes para acelerar el desarrollo de megatiendas de música propias, y los márgenes de utilidades en la venta de música eran bajos. Además, Wal-Mart comenzó a presionar con los precios de los CD, después con las cintas VHS, e inició una guerra de precios. Además, incluso en el negocio de renta de videos, los empresarios que habían observado el rápido crecimiento de Blockbuster todavía veían que había oportunidades para entrar. Cadenas como Hollywood Video comenzaron a ex-

pandirse rápidamente, y aquí también parecía inminente una mayor competencia.

Huizinga decidió que era el momento de vender Blockbuster, tal como había vendido otras cadenas antes. Su oportunidad llegó cuando Sumner Redstone, presidente de la junta directiva de Viacom, participó en una oferta agresiva para comprar Paramount Studios, la empresa filmica. Redstone reconoció el valor del inmenso flujo de efectivo de Blockbuster como ayuda para financiar la deuda necesaria con el fin de adquirir Paramount. Ignorante de los riesgos relacionados con hacerse cargo de Blockbuster, en 1994 Viacom adquirió la compañía por 8 400 millones de dólares en acciones y Huizinga convirtió en efectivo sus numerosas acciones.

Justo un año después, en 1995, una ola de problemas golpeó la cadena Blockbuster. Primero, una brutal guerra de precios asoló la industria de renta de videos a medida que las nuevas cadenas que se establecían luchaban por encontrar un nicho en los mercados principales para participar en los lucrativos ingresos de la industria. Segundo, los estudios filmicos comenzaron a reducir el precio de las cintas, al comprender que podían ganar más dinero si las vendían directamente a los clientes en vez de permitir que empresas como Blockbuster obtuvieran dinero a través de la renta de las películas. Tercero, cuando se expandieron las operaciones de video y de música de Blockbuster, se hizo obvio que la compañía no contaba con los sistemas de administración y distribución de materiales necesarios para manejar el complejo flujo de productos hacia sus tiendas. Los costos generales comenzaron a aumentar, de modo que junto con la disminución de los ingresos, la compañía pasó de cómodas utilidades a crecientes pérdidas. El flujo de efectivo de Blockbuster era mucho menos útil para Redstone, con la carga que tenía de la enorme deuda por Paramount. El pobre desempeño de Blockbuster hizo que el precio de las acciones de Viacom cayera abruptamente, y Redstone reaccionó despidiendo a sus principales directivos y buscando un ejecutivo experimentado para transformar por completo la división Blockbuster.

Blockbuster, 1996-1998

Para controlar los crecientes costos generales de Blockbuster, Redstone buscó un ejecutivo con experiencia en comercialización a bajo costo, y en 1996 dio un golpe al contratar a William Fields, el supuesto heredero de David Glass, CEO de Wal-Mart, y un experto en sistemas de información y logística. Fields comenzó a planear una inmensa planta de distribución de vanguardia que atendería a todas las tiendas de Blockbuster en Estados Unidos para reemplazar su anticuada planta. También

comenzó a desarrollar una nueva estrategia del sistema de información para comercialización en puntos de venta renovados que proporcionara a la empresa información en tiempo real acerca de cuáles videos generaban más dinero y cuándo debían ser transferidos a las tiendas en otras regiones para aprovechar las existencias de videos de Blockbuster, su recurso físico más importante. Tercero, agregó más mercancía para venta al menudeo a la mezcla de productos de Blockbuster, como dulces, revistas y audiolibros. No obstante, el resultado de estos esfuerzos tardaría un par de años en rendir frutos.

Algunos analistas creían que en 1997, al reconocer el impacto negativo de las operaciones de Blockbuster en el precio de las acciones de Viacom, Redstone intentaría reducir los costos con el fin de reforzar las utilidades a corto plazo y hacer producir a la compañía para descartar el efecto de Blockbuster, presintiendo que la problemática división no iba a recuperarse con rapidez. Parece que Fields y Redstone tuvieron diferencias acerca de cuál era el futuro de Blockbuster en el imperio de Viacom. Y, como su desempeño siguió deteriorándose durante el primer trimestre de 1997, con una disminución de las utilidades de 20% sólo 13 meses después de hacerse cargo de Blockbuster, Fields renunció en abril de 1997. Las acciones de Viacom llegaron a su precio más bajo en tres años. Redstone argumentó que esto era absurdo porque Blockbuster había generado ingresos por 3 000 millones de dólares y 800 millones de dólares en flujo de efectivo para Viacom en 1996. No obstante, el espectro del video sobre demanda y una mayor competencia en los precios en los negocios de música y video hizo que los analistas se preguntaran si Blockbuster podía recuperarse. Además, Fields era el experto en distribución y logística.

Una vez más, Redstone buscó un ejecutivo que pudiera cambiar la dirección de Blockbuster, y entre las posibilidades se encontraba John Antioco, jefe de los restaurantes Taco Bell de PepsiCo. En sólo ocho meses, Antioco, mediante la introducción de nuevos menús, precios y diseño de locales, había conseguido un cambio de 180 grados en el desempeño de Taco Bell, con lo que convirtió una pérdida definida en utilidades crecientes. Por lo tanto, parecía la elección perfecta como CEO de Blockbuster.

Cuando Antioco tomó el mando, comenzó a valorar la situación. El mercado de la renta de videos estaba deprimido, las ventas de los videos de películas aumentaron cuando los precios disminuyeron en puntos de venta como Wal-Mart. La estrategia de Fields de ampliar las líneas de productos para entretenimiento realizada en las tiendas de Blockbuster, aunque parecía un movimiento lógico, había fracasado porque los costos siguieron en aumento y los productos duraban poco en exhibición debido a los caprichos y las modas que hacían impre-

decible el valor del inventario de la empresa. ¿Cuál debía ser la mezcla de comercialización de Blockbuster? ¿Como debía manejar Antioco la compra y distribución de los gastos actuales más grandes de Blockbuster, las videocintas, para crear una cadena de valor que condujera a una mayor rentabilidad?

Antioco comprendió que necesitaba concentrarse en la forma de reorganizar la cadena de valor de Blockbuster **para al mismo tiempo reducir los costos y generar más ingresos**. Los gastos y el activo más grandes de Blockbuster estaban en su inventario de videos, de modo que era el lugar lógico para comenzar. Antioco y Redstone examinaron el modo en que Blockbuster obtenía sus películas. En ese momento compraba cintas a los grandes estudios —MGM, Disney y demás— al elevado precio de 65 dólares. Por esta razón, no podía adquirir suficientes copias de una película exitosa específica para satisfacer la demanda de los clientes cuando comenzaba su distribución. Como resultado, los clientes quedaban insatisfechos y los ingresos se perdían. Tal vez había un mejor modo de administrar el proceso tanto para los estudios como para Blockbuster con el fin de aumentar los ingresos por la renta de las películas.

Antioco y Redstone propusieron que Blockbuster y los estudios cinematográficos establecieran un acuerdo para compartir ingresos, en el cual los estudios darían a Blockbuster las películas al costo, alrededor de 8 dólares, y esto le permitiría adquirir 800% más copias de una película exitosa; después Blockbuster dividiría los ingresos por la renta con los estudios a 50/50. Esperaban que el resultado fuera que “creciera el mercado” de la renta de películas en 20 a 30% anual; de ese modo, aumentarían los ingresos de Blockbuster y de los estudios. Esto también contrarrestaría la amenaza de la programación vía satélite, que estaba captando todos sus ingresos, pues 6 millones de hogares estaban suscritos a los servicios satelitales directos. Mientras se negociaba este acuerdo en 1997, las rentas de video en Blockbuster disminuyeron 4% más, y los estudios, que habían dudado de entrar en este tipo de acuerdo de ventas radicalmente diferente, decidieron participar. Asimismo, el convenio llegó en un momento crucial para Blockbuster, debido a que su flujo de efectivo seguía a la baja porque enfrentaba costos de castigo de las películas pasadas de moda. Sin embargo, debido al nuevo acuerdo firmado para compartir los ingresos, la rentabilidad de su nuevo modelo de negocios aumentaría dramáticamente. (La participación de mercado de Blockbuster aumentó de algo menos de 30% a más de 40% en los siguientes cinco años, y después de pocos años, la división recuperó su rentabilidad.) Los estudios cinematográficos también obtuvieron beneficios cuando su flujo de ingresos aumentó enormemente.

El segundo cambio importante en la estrategia de Antioco fue abandonar el intento de transformar las tiendas de Blockbuster en puntos de venta para entretenimiento más generales y volver a concentrarse en su negocio fundamental de renta de películas. Abandonó su idea de expandirse a una cadena de música y, en octubre de 1998, vendió sus 378 tiendas Blockbuster de música a Wherehouse Entertainment por 115 millones de dólares.

Sin embargo, todos estos cambios perjudicaron el desempeño a corto plazo de la empresa. En 1998, Viacom anunció que registraría un cargo de 437 millones de dólares en el segundo trimestre para descontar el valor de su inventario de cintas de Blockbuster porque ahora tendría que revisar el método de contabilidad que había adoptado cuando introdujo el nuevo acuerdo para compartir los ingresos por las cintas con los estudios hollywoodenses. Estos cambios eliminaron las utilidades de Viacom, y Redstone volvió a anunciar que era probable un desprendimiento u oferta pública inicial de Blockbuster, porque la unidad castigaba el precio de las acciones de Viacom y amenazaba la rentabilidad futura de la empresa.

No obstante, en el lado positivo, resulta significativo que el acuerdo para compartir ingresos provocara un marcado aumento de los ingresos; las rentas de videos en las tiendas aumentaron 13% en 1998. Debido a que las cintas rentadas ahora se amortizarían durante un periodo de sólo 3 meses —el tiempo de las máximas ventas por rentas— en lugar del anticuado periodo de seis a 26 meses, el nuevo modelo de negocios parecía seguro para finalmente aumentar los flujos de efectivo. Un buen año para Blockbuster permitiría a Redstone, que cada vez era más criticado por adquirir Blockbuster, avanzar con su deseo de aplicar una “oferta pública inicial de separación” en la cual Viacom vendería entre 10 y 20% de las acciones de Blockbuster con el objetivo de crear un mercado público para las acciones y permitir a la larga un desprendimiento.

A finales de 1998 había señales continuas de recuperación. El movimiento hacia un acuerdo para compartir ingresos había permitido a los administradores de Blockbuster desarrollar estrategias para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes que les permitían aplicar su modelo de negocios de una manera rentable. Debido al enorme aumento del suministro de cintas nuevas que posibilitó el acuerdo para compartir ingresos, ahora la empresa podía ofrecer a sus clientes la Promesa Blockbuster de que su título elegido estaría en existencias o “la próxima vez es gratis”. Asimismo, podía cobrar precios más bajos por los títulos más antiguos para generar ingresos adicionales sin amenazar la rentabilidad. Resultó que la verdadera amenaza para Blockbuster en la década de 1990 no provino de la tecnología

nueva como el video sobre pedido, sino de la carencia de estrategias correctas para mantener satisfechos a los clientes —como tener en existencias los productos que querían— y la falta de comprensión de las dinámicas importantes detrás de la cadena de valor, como compartir los ingresos, lo cual haría crecer al mercado.

Fuera de Estados Unidos, Blockbuster había aumentado el alcance de sus operaciones internacionales. En 1994 abrió sus primeras tiendas en Italia y Nueva Zelanda; en 1995 entró en Israel, Brasil, Perú, Colombia y Tailandia; en 1996, en Ecuador, Portugal, el Salvador, Panamá y Escandinavia, donde adquirió Christianshavn Video de Dinamarca. En 1996 entró en Taiwán y Uruguay; en 1998 adquirió las tiendas Video Flick en Australia; en 1999 entró en Hong Kong como puerta hacia China y abrió su tienda número 200 en México; en 2000 expandió sus operaciones a América Central en Costa Rica y Guatemala. En 2002 operaba casi 2 600 tiendas fuera de Estados Unidos. La principal ventaja de sus operaciones mundiales era que podía distribuir constantemente copias de las cintas con menor demanda hacia otros países, donde aparecerían como estrenos y los clientes estarían dispuestos a pagar los precios de renta más altos por ellas. A su vez, las cintas se desplazarían hacia otros países para que, aunque los ingresos fueran menores, como el costo de la cinta ya había sido amortizado, las operaciones todavía fueran rentables. Por otra parte, también podía detectar películas extranjeras que podrían atraer a una audiencia estadounidense importante cuando sus clientes buscaran en los anaqueles.

En 1998, Blockbuster finalmente abrió su centro de distribución de 76 000 metros cuadrados en Kinney, Texas; ya tenía una posición fuerte para reducir los costos y acelerar la entrega de las cintas en los lugares donde tuvieran más demanda, y para desplazarlas cuando ésta disminuyera. También en 1998 comenzó a ofrecer “favoritas del vecindario”, un programa en el cual cada tienda tenía las películas con que mejor se adaptaban a los gustos locales. Para mantener este enfoque de diferenciación, desarrolló Recompensas Blockbuster, un programa para clientes frecuentes. Se trata de un programa de recompensas diseñado para hacer que los clientes regresen con regularidad a sus tiendas y observen los cambios que se han llevado a cabo, con un cupón para una película gratuita cada mes.

Antioco transforma Blockbuster, 1999-2002

El punto de quiebre de Blockbuster ocurrió en 1999. Después de reestablecer el modelo de negocios anterior, Antioco dirigió una oferta pública inicial exitosa de acciones en agosto de 1999. Ése fue el primer año de cuatro conse-

cutivos de aumentos en las ventas de las tiendas, a medida que Antioco emprendió cambios en la mezcla de entretenimiento con el fin de aumentar los ingresos. Una vez que se deshizo de la música, los dulces y las revistas surgió una nueva oportunidad en 1999, con la introducción de los DVD, cuya alta calidad sugería que pronto se convertirían en el siguiente medio de entretenimiento preferido. Los DVD eran una extensión natural de la línea de productos de Blockbuster. En 1999 la empresa introdujo DVD en 3000 de sus tiendas para valorar su desempeño; la reacción de los clientes fue favorable y las ventas de reproductores de DVD y otros medios digitales aumentaron.

Fue aquí donde parece que Antioco cometió un error importante, porque dado el éxito del acuerdo para compartir los ingresos por los videos con los estudios cinematográficos, parecía probable que se negociara el mismo tipo de acuerdo con respecto a los DVD. Se sabe que Warner Brothers hizo el primer movimiento para ofrecer a Blockbuster un acuerdo para compartir los ingresos por los DVD. No obstante, Antioco rechazó la oferta; una razón parece ser la idea de que el precio alto de los DVD disuadiría a los clientes de comprarlos. Creía que Blockbuster obtendría más rendimiento si compraba los DVD y luego los rentaba. Otra razón fue que Blockbuster estaba a punto de enfrentar una demanda de los minoristas de videos independientes, quienes afirmaban que la compañía había obtenido una ventaja competitiva injusta con el acuerdo para compartir ingresos; por lo tanto, la firma de un nuevo acuerdo para compartir ingresos por los DVD podía generar más demandas.

En cualquier caso, para probar la popularidad de la renta de DVD, en 2000 Blockbuster aumentó la cantidad de títulos que ofrecía con ese formato porque tenían márgenes de utilidades más altos que las cintas VHS: los DVD se rentaban por un par de dólares más. El resultado fue dramático: los ingresos se elevaron y el ritmo del cambio se aceleró. En 2001 la empresa abandonó los intentos por personalizar las ofertas de cintas de acuerdo con los mercados locales y eliminó 25% de las cintas VHS menos productivas de la compañía para concentrarse en el floreciente mercado de la renta de DVD. Una vez más, aceptó un castigo para amortizar estas cintas, pero después las envió a sus tiendas en el extranjero para capitalizar el aumento de la demanda global de sus productos. El resultado fue que a finales de 2001 la compañía había alcanzado una marca de ingresos, un intenso flujo de efectivo y una mayor rentabilidad al mismo tiempo que redujo su deuda en más de 430 millones de dólares. Desde 1997, Antioco había hecho crecer los ingresos de Blockbuster de 3300 millones de dólares a más de 5000 millones y cambió el flujo de efectivo de una posición negativa a más de 250 millones de dólares en 2001. Sus acciones aumentaron

cuando los inversionistas comprendieron que la compañía tenía un modelo de negocios que generaba efectivo.

Para 2002 era evidente que el futuro estaba en los DVD. Blockbuster anunció que iba a cambiar todavía más rápido a ese formato con altos rendimientos y a descartar sus VHS, por lo que los DVD representarían 40% del inventario de rentas de la cadena. Este porcentaje aumentó marcadamente desde entonces. Los DVD acabaron con las cintas VHS del mismo modo que los CD eliminaron a los discos de vinilo. Las rentas de DVD aumentaron 115% y en la primavera de 2002 Blockbuster obtuvo 66 millones de dólares en utilidades netas.

Crecimiento del mercado de los videojuegos

Antioco buscó más modos de ampliar la línea de productos de Blockbuster para mantener el crecimiento de los ingresos y prevenir posibles declinaciones futuras de los ingresos por rentas. Una respuesta llegó al final de 2001 cuando Microsoft introdujo su consola de videojuegos Xbox para competir con PlayStation 2 de Sony y GameCube de Nintendo y se hizo evidente la naturaleza sólida de las ventas de los videojuegos: un mercado con ingresos anuales de 15 000 millones de dólares. Blockbuster decidió incorporar todas las herramientas y los programas de GameCube, Xbox y PlayStation para renta, a la vez que decidió rentar y vender videojuegos en sus tiendas. Asimismo, trató de establecer acuerdos exclusivos con los fabricantes de juegos de viejos sistemas y de programas porque existe una enorme base instalada de videojuegos de generaciones anteriores. Para los clientes, la atracción de este tipo de productos radica en que pueden probar cualquier juego que quieran antes de pagar el precio alto de comprar algo que tal vez no les guste. Los videojuegos parecían una línea de productos complementaria natural y, en mayo de 2002, Blockbuster anunció que quería convertirse en la opción de renta y venta al menudeo más detallada para los jugadores.

La nueva línea de productos de Blockbuster fue un éxito y ayudó a duplicar sus rentas de videojuegos en 2003. Para ayudar a conseguir esta meta, en el verano de 2002 la empresa comenzó a ofrecer por 19.95 dólares mensuales un servicio de renta ilimitada de videojuegos. Esta oferta se ajusta al perfil familiar de Blockbuster, porque los padres acudían a una tienda para rentar una película y sus hijos elegían un videojuego.

En 2003, la compañía probó un concepto nuevo de tienda de videojuegos dentro de la tienda llamado Torrente de Juego, y su éxito para atraer clientes nuevos, que también pagaron una cuota mensual por renta ilimitada de videojuegos, llevó a la rápida decisión de ampliar el programa de los videojuegos a la mitad de sus tiendas

para 2004. Sin embargo, todas sus iniciativas nuevas costaban entre 80 y 100 millones de dólares en marketing, y esto, junto con los altos costos de capital por el mantenimiento de sus tiendas, provocó que sus utilidades netas disminuyeran a pesar del aumento de los ingresos.

¿Un desempeño demoledor?

En junio de 2003, Blockbuster acudió a los tribunales para enfrentar a los minoristas independientes de video que afirmaban que el acuerdo para compartir ingresos por los VHS de Blockbuster que había salvado a la compañía en 1999 violaba la legislación antimonopolios y los discriminaba pues no obtenían un tratamiento preferencial en los precios. Los independientes argumentaron que antes de que se negociaran los acuerdos para compartir ingresos, Blockbuster sólo tenía una participación de mercado de 24%, mientras que ellos tenían 55%, pero en 2003 la participación de Blockbuster había aumentado a 40%. El tribunal determinó que los independientes habían tenido una oportunidad similar para negociar un acuerdo y desechó la demanda. Ahora que el caso estaba cerrado, y mientras aumentaban las rentas de DVD, Antiocho trató de establecer un nuevo acuerdo para compartir ingresos por los DVD con los estudios cinematográficos. Para ello sostuvo que elevar los precios de mayoreo y desarrollar un acuerdo para compartir las rentas generaría rendimientos más altos a largo plazo para los estudios cinematográficos y para Blockbuster, pero era demasiado tarde.

La principal razón era que en 2002 los estudios cinematográficos habían comenzado a vender los DVD directamente al público en general, y para generar ventas decidieron establecer relativamente bajo el precio de mayoreo de los DVD. Sin embargo, las ventas despegaron, ocurrió una demanda inesperadamente fuerte por poseer este formato y constituir una filmoteca doméstica, y los estudios cinematográficos obtuvieron tantos miles de millones de dólares por las ventas de DVD que ya no vieron la necesidad de que un intermediario como Blockbuster obtuviera una participación importante de los ingresos por las ventas.

Esto representó un fuerte golpe para Blockbuster, pero Antiocho trató de que la empresa se recuperara mediante su conversión en un participante destacado en el mercado al menudeo del DVD, en espera de generar altos ingresos por las ventas, además de incrementar sus ingresos por las rentas. Sin embargo, quedó impactado porque los estudios cinematográficos estaban obteniendo ingresos tan altos por las ventas de este formato que estuvieron dispuestos a reducir sus precios de mayoreo para los minoristas importantes de bajo costo como Wal-Mart y Best Buy con la finalidad de vender millones de

copias en sus tiendas. En particular, Wal-Mart comenzó a vender los DVD a precios mucho menores que los de Blockbuster; el resultado fue que Blockbuster obtuvo una participación mucho menor de la esperada en la venta al menudeo de DVD. Y, debido a que los clientes ya no iban a sus tiendas a comprar, tampoco disfrutaba de ningún efecto secundario de hacer más rentas de DVD.

De hecho, el auge en las ventas de DVD que comenzó en 2002 provocó un cambio importante, porque para 2003 los clientes gastaron mucho más en adquirir películas en DVD y cintas que en rentarlas. Por lo tanto, a pesar de que las ventas de películas al menudeo de Blockbuster aumentaron 19% hasta 12 300 millones de dólares, las rentas disminuyeron 3%, hasta 9900 millones; el resultado fue que las ventas en las tiendas de Blockbuster abiertas ese año disminuyeron 6%, un resultado desalentador. Aunque la empresa estableció marcas de ingresos y utilidades debido a su decisión en 2002 y 2003 de cambiar a la renta de DVD, los ingresos también habían aumentado porque había abierto más de 550 tiendas nuevas en 2003, de modo que este crecimiento careció de rentabilidad. Además, las cosas no eran tan prometedoras como parecían porque una gran parte de estas utilidades adicionales provenían de esfuerzos agresivos de reducción de costos en sus tiendas durante dicho periodo y por una reducción sustancial de la publicidad local y nacional cuyo objetivo era disminuir los costos de operación: de un modo u otro, eran ganancias que no podían repetirse.

Blockbuster debía encontrar nuevos modos de aumentar los ingresos por rentas y hacerlo con rapidez. Para reducir el incentivo de los clientes de comprar DVD y tener filmotecas propias, Blockbuster probó una nueva estrategia de marketing: una cuota mensual de 24.99 dólares por rentas ilimitadas de DVD en algunas de sus tiendas. El programa tuvo éxito y Blockbuster comenzó a ponerlo en práctica a nivel nacional en 2004 y a experimentar con variaciones en los precios y la cantidad de rentas por visita. Como ya se mencionó, ya aplicaba un eficaz programa similar en la renta de videojuegos.

En otro movimiento importante, en 2004 anunció el final de las multas por devolución tardía, porque se hizo evidente que era una motivación importante que tenían los clientes para comprar DVD en vez de rentarlos; asimismo, se popularizaron otras formas de difundir las películas, como el pago por evento, en el cual no existían multas por devolución tardía. La anterior fue una decisión importante porque las multas contribuían mucho a los ingresos y las utilidades de Blockbuster; en realidad, se calculaba que estas multas representaban más de 35% de sus utilidades. La compañía esperaba que la eliminación de las multas se tradujera en más rentas, pero esto no ocurrió y frenó el crecimiento de los ingresos en 2004 y 2005.

La separación de Viacom

Recuerde que Viacom había decidido volver pública una vez más a Blockbuster en agosto de 1999 a 15 dólares la acción, pero mantuvo una participación de 82% en la compañía. Las acciones de Blockbuster llegaron a venderse a 30 dólares cada una en mayo de 2000, y aunque Viacom originalmente planeaba vender el resto al público poco después de la oferta de 1999, decidió conservar sus acciones, en parte por el flujo de efectivo regular del negocio y porque Viacom se distrajo con la integración de CBS, adquirida en 2001, dentro de sus operaciones.

A través de una agresiva disminución de los costos, en particular de marketing, las finanzas de Blockbuster se mantuvieron sanas en 2003, cuando la empresa generó 22.5% de los 19 100 millones de dólares de ingresos de Viacom y 12% de sus 4 400 millones de dólares de flujo de efectivo. Pero el crecimiento de 8% de los ingresos de Blockbuster era anémico, y con la mayor parte de las reducciones de costos ya aplicadas, además de que se mantenían los costos fijos altos del funcionamiento de sus tiendas, era evidente que el crecimiento futuro de los ingresos y el precio de las acciones iba a representar un desafío. Asimismo, la incertidumbre acerca de cuánto tardarían en reducirse las rentas de videos y videojuegos en el futuro debido al crecimiento de la tecnología de banda ancha volvió a preocupar a Viacom. De modo que durante 2003 Redstone trató, sin conseguirlo, de encontrar un comprador para las acciones de Blockbuster que poseía Viacom mientras estaban al alza.

En enero de 2004 (bastante antes de que anunciara la conclusión de las multas por devolución tardía), las acciones de Blockbuster alcanzaron un máximo histórico de 20 dólares cada una. Con la idea de que los modelos de negocios de las dos compañías se distanciaban demasiado rápido, Viacom anunció que se separaría por completo de la unidad de Blockbuster y permitiría a los poseedores de acciones de Viacom cambiarlas por acciones en Blockbuster. Para hacer atractivo el acuerdo, los accionistas también recibirían un dividendo sustancial por única vez para cambiar sus acciones de Viacom por acciones de Blockbuster. Suficientes inversionistas aprovecharon la oferta que hizo Viacom para deshacerse de su 82% de acciones, y entonces Blockbuster se desprendió como una compañía completamente independiente. Antiocho tenía que hallar un modo de aumentar los ingresos y el flujo de efectivo de Blockbuster, pero la empresa todavía enfrentaba numerosos desafíos.

El uso creciente de la banda ancha

Desde la década de 1990, la nueva tecnología de pago por evento o video por demanda, la descarga o sincro-

nización directas de las películas hacia los clientes por cable, satélite, líneas telefónicas u otras formas de conexión de banda ancha, habían sido consideradas como una creciente amenaza para el modelo de negocios de Blockbuster. En esencia, esta tecnología hacía innecesarias las tiendas tradicionales, y la amenaza potencial de esta nueva tecnología había afectado el precio de las acciones de la empresa durante años.

En 2000, al reconocer la creciente importancia de la programación vía satélite en el pago por evento, Blockbuster formó una alianza con DirectTV para proporcionar este servicio con las dos marcas por DirectTV. Blockbuster también se convirtió en un nuevo canal de distribución para DirectTV; según este acuerdo, Blockbuster recibía una cuota por cada antena parabólica vendida, una participación en los pagos mensuales futuros y una participación en los ingresos de los pedidos futuros de los clientes de DirectTV de películas de pago por evento que aportarían utilidades netas mayores a las que Blockbuster obtenía de cada renta en tienda y aliviaría su dependencia de la renta de videos. Antiocho esperaba que esta alianza reforzara la ambición de Blockbuster de ser el principal participante en el pago por evento y, al menos, agregar 5% a los ingresos de Blockbuster, lo suficiente para tener un efecto sustancial en su línea de referencia.

En un intento por mantener su posición dominante en el mercado de renta de películas y obtener más control del contenido del negocio del entretenimiento, en 2000 Blockbuster anunció un acuerdo con MGM para sincronizar y descargar digitalmente obras teatrales, películas y programas de televisión recientes desde la biblioteca de MGM hacia el sitio web de Blockbuster para consumo mediante pago por evento. Comenzó a expandir su pago por evento "Blockbuster sobre pedido" y afirmó que este formato y la renta de videos podían coexistir. La prueba inicial del programa comenzó a fines de 2000, momento en el cual Blockbuster anunció que intentaría establecer acuerdos similares con otros estudios cinematográficos. Incluso firmó uno con TiVo, una empresa fabricante de grabadoras digitales, para ofrecer un servicio de video sobre demanda por banda ancha utilizando las grabadoras TiVo, que aceptó colocar quioscos para demostración en más de 4 000 tiendas Blockbuster para sus 65 millones de clientes. Sin embargo, todos estos movimientos no consiguieron establecer a Blockbuster como un participante importante en el mercado del pago por evento.

El impulso hacia el video sobre demanda aumentó regularmente en este siglo cuando mejoraron las tecnologías nuevas para asegurar una entrega rápida a los clientes mediante conexiones de banda ancha. Por ejemplo, en agosto de 2005, cinco estudios cinematográficos

importantes —Sony, Time Warner, Universal, MGM y Paramount— anunciaron un plan para evitar a intermediarios poderosos como Blockbuster y HBO y ofrecer su propio servicio de pago por evento directamente a los clientes, aunque para 2006 este servicio todavía no funcionaba. Además, Disney y Twentieth-Century Fox también planeaban sus propios servicios de pago por evento y, en 2006, Disney anunció su intención de ser el eje del futuro servicio de pago por evento y hacer que Blockbuster saliera sobrando con su nueva tecnología, que se dijo comenzaría a distribuir en 2007. También en 2006 Amazon.com lanzó una forma de servicio de pago por evento con el que sus clientes podían descargar una amplia variedad de contenido de películas. Su servicio presentaba fallas de tecnología, entre ellas extensos tiempos de descarga, lo cual desde entonces ha mejorado, pero no está claro que haya causado gran impresión en la industria. Asimismo, en ese año Apple dio un gran impulso al mercado de video sobre demanda con sus nuevos iPods para video; para 2007, esta empresa había establecido dos acuerdos importantes con las empresas de medios Disney y Paramount para permitir a sus clientes descargar programas de televisión y películas. Los analistas creen que Apple intenta establecerse como mayorista principal de videos por pago por evento, tal como se ha convertido en el principal mayorista en el negocio de descargas musicales.

Sin embargo, las tarifas de compra de pago por evento todavía son relativamente bajas y están por debajo de las expectativas, porque las empresas de televisión por cable y las telefónicas u operadores satelitales simplemente no tienen la banda ancha de internet necesaria para las descargas rápidas, sobre todo en los periodos pico, como la noche o los fines de semana. Asimismo, el video sobre demanda fue concebido como un modo más conveniente para observar películas en casa: en vez de enfrentar el tránsito y arriesgarse a las multas por devolución tardía, los clientes pueden observar los estrenos sin salir de su hogar, y sin esperas de ningún tipo. Pero el proceso de elegir y descargar una película todavía no es fácil. Asimismo, los estudios cinematográficos tienen como política no distribuir películas para pago por evento o video sobre demanda durante cuando menos 30 días después del estreno para proteger la renta del DVD en las tiendas de video, lo cual genera miles de millones de dólares más en ingresos que los servicios de pago por evento en los hogares.

No obstante, para 2007, la amenaza de una nueva tecnología digital fácil de usar se ha vuelto una realidad evidente a medida que los estudios cinematográficos y las distribuidoras como Amazon y Apple luchan para convertirse en el eje preferido, y es evidente ahora que aunque la meta de Antioco, como lo fue de Huizinga an-

tes que él, era que Blockbuster desempeñara esta función central, es obvio que no tiene las competencias tecnológicas especiales en el área de medios digitales para el pago por evento; al menos no más que los estudios cinematográficos, las operadoras de cable, los proveedores satelitales y los demás. Además, en el futuro, todas las películas podrán concesionarse a cualquier video sobre demanda de un modo no exclusivo para que cada estudio controle el precio y la disponibilidad de sus películas. En la actualidad, una vez que las PC, los televisores y hasta los reproductores MP3 como el iPod comiencen a converger, el potencialmente inmenso mercado del video sobre demanda puede aniquilar el nicho de Blockbuster. En 2006, las acciones de Blockbuster habían caído a un mínimo histórico de 5 dólares.

La batalla con Netflix

Aunque el modo en que se despliegue el servicio futuro de pago por evento por banda ancha tendrá consecuencias importantes para el modelo de negocios de Blockbuster, en los últimos años, la empresa ha tenido que enfrentar la creciente amenaza de los servicios de rentas de DVD en línea, como el que ofrece Netflix, la cual también ha reducido su negocio de rentas. La aparición de Netflix en 2003, con su modelo de negocios de utilizar la combinación de internet y el servicio de correos normal para rentar y entregar DVD a sus clientes, fue revolucionaria en la industria. El gran atractivo del nuevo plan de Netflix era la promesa de varias rentas de películas por un solo precio mensual. Si adoptan el plan más popular de Netflix, los suscriptores pueden rentar una cantidad ilimitada de películas por 17.99 dólares mensuales y tener hasta tres DVD al mismo tiempo. Una vez que devuelven las películas, con sólo insertarlas en un sobre de respuesta pagada e introducir las en un buzón, de inmediato pueden recibir más. El servicio no limita la cantidad de DVD que se pueden pedir al mes.

Es obvio que utilizar internet para entregar DVD a los clientes es un modo de operar mucho menos costoso que poseer una cadena de tiendas de video tradicional. Parece que Blockbuster tuvo oportunidad de comprar Netflix a principios del siglo XXI por \$100 millones, pero Antioco la rechazó: no creyó que este segmento del mercado fuera lo bastante grande para ser rentable, dado que casi todas las rentas de películas tendían a ser decisiones emocionales de momento. Creía que pocos clientes se sentarían a preparar con anticipación cuáles películas deseaban ver. Sin embargo, Netflix se esforzó por atraer a los clientes, y a través de publicidad en línea masiva y campañas de correo, comenzó a captar una cantidad cada vez mayor y se convirtió en una amenaza

real. En 2004, Netflix afirmaba tener más de 1.4 millones de clientes, y el éxito comprobado de su modelo de negocios mostró que Antioco había cometido un error.

En 2004, Blockbuster anunció que también lanzaría un servicio de rentas de DVD en línea, aunque Antioco todavía comentó que pensaba que este segmento sólo abarcaría unos 3 millones de clientes. Blockbuster afirmó que su nuevo programa sería mejor que el de Netflix porque era la única compañía capaz de ofrecer un servicio simultáneo en línea y tradicional que proporcionaría más opciones y una mejor atención. Por ejemplo, si los clientes de Blockbuster devolvían los DVD en su tienda local, como parte del plan de “servicio total” de la empresa, después recibirían un cupón para una renta gratuita. Por supuesto, lo importante es hacer que los clientes entren en sus tiendas, lo que podría generar más rentas, ventas y otro tipo de ingresos. Asimismo, el servicio híbrido de Blockbuster superó una de las grandes desventajas de Netflix para los clientes de rentas: la imposibilidad de enviarles una película al instante si un sábado por la noche quieren rentar alguna. El programa de Blockbuster permitía planear con anticipación y las rentas espontáneas.

Dado que Blockbuster tiene 48 millones de miembros, un servicio de DVD en línea puede resultar un modo útil de aumentar los ingresos futuros. Sin embargo, a corto plazo, el problema era que el nuevo servicio requería una inversión financiera importante para instalar la infraestructura en línea y una campaña de marketing nacional. Este proyecto sirvió para acabar con las utilidades de Blockbuster y el precio de sus acciones cayó de 20 dólares cada una a comienzos de 2004 a sólo 10 dólares a comienzos de 2005, cuando los inversionistas se preocuparon de que no proporcionara el servicio en línea con costos eficientes. Los analistas también se preguntaron si Netflix había obtenido la ventaja de primer participante. De ser así, resultaría difícil competir contra ella. Para empeorar las cosas, Wal-Mart, que ya vendía DVD a precios bajos para atraer a los clientes, comenzó un programa de renta en línea similar.

Sin embargo, en 2006, Antioco anunció que la compañía, después de un comienzo agitado, había alcanzado la meta de final de año de 2 millones de suscriptores para Acceso total. Además, el crecimiento significativo de suscriptores se había logrado sin ninguna publicidad en medios, excepto en un puñado de mercados de prueba; el marketing dentro de la tienda y en línea había sido fundamental para el éxito de la iniciativa. No obstante, ahora Netflix y Blockbuster estaban enfrascadas en una intensa batalla por los suscriptores, y ambas gastaban mucho por anuncios en línea en sitios web importantes como eBay y Yahoo.

Antioco, de nueva cuenta, argumentó que como los clientes ya no tenían que elegir entre rentar en línea o rentar en la tienda, siempre podían tener una película, y esto hacía de Blockbuster.com el servicio de renta de DVD en línea de crecimiento más rápido en 2007.

Además, por supuesto, los operadores de televisión por cable, y después los estudios cinematográficos, comenzaron a prestar servicios de pago por evento que permitían a los clientes pedir una película a través del televisor o de una computadora para observarla de inmediato por 3 o 4 dólares. Estas ofertas tienen todas las ventajas de un video porque es posible detener las películas, regresarlas o hacerlas avanzar durante un periodo de 24 horas después de la renta inicial y no hay multas por retrasos.

Problemas globales

Blockbuster tiene más de 3 000 tiendas en el mundo, pero ha enfrentado graves problemas en años recientes debido a contratiempos surgidos en diferentes países. Por ejemplo, en el Reino Unido ha mantenido un crecimiento uniforme en la renta de DVD y de videojuegos, y su cadena de tiendas de video es rentable. Pero en Alemania cerró sus operaciones en 2006 porque en el mercado de rentas no se logran utilidades si no se ofrece sexo y violencia, y la política de Blockbuster es sólo ofrecer entretenimiento familiar y películas clásicas. Asimismo, en 2005 cerró sus 24 tiendas en Hong Kong debido a la intensa competencia de los DVD piratas que se ofrecen a la venta por sólo un dólar. Blockbuster había planeado utilizar Hong Kong como entrada a China continental, pero la disponibilidad de las películas piratas de bajo costo para venta en China lo hizo imposible. No obstante, sigue operando en varios mercados donde la piratería es un gran problema, entre ellos Taiwán, Tailandia y México.

El futuro

El año 2007 puede ser decisivo en la historia de Blockbuster, porque la compañía intenta posicionarse para triunfar en el rápidamente cambiante negocio de venta y renta de películas en DVD. En enero de 2007 sus acciones aumentaron de precio cuando anunció que vendería su cadena de videojuegos Rhino, que tenía 94 tiendas, y utilizaría el capital para saldar sus deudas y financiar su expansión hacia la renta de películas en línea. Las acciones volvieron a aumentar notablemente días más tarde cuando Antioco anunció que Blockbuster contemplaba reducir el tamaño de su inventario de DVD en sus tiendas y concentrar más sus recursos en el negocio en línea para atraer más clientes a éste.

Sin embargo, pocos días después, Netflix, en respuesta a las críticas de que permitía que Blockbuster la alcanzara y se llevara a sus clientes, anunció un nuevo servicio destacado de sincronización instantánea de películas para las PC de sus usuarios por internet que se ofrecía sin costo adicional. Netflix espera introducir el sistema de observación instantánea a alrededor de 250 000 suscriptores más cada semana hasta junio de 2007 para confirmar que sus computadoras puedan manejar la mayor demanda. El tiempo de observación asignado se relacionará con las sumas que ya han pagado los clientes en rentas de DVD. De acuerdo con el paquete más popular de 17.99 dólares mensuales de Netflix, los suscriptores recibirán 18 horas de tiempo de observación por internet. Una desventaja importante del sistema de observación instantánea es que sólo funciona en PC y laptops equipadas con una conexión de alta velocidad a internet y Windows; las películas no pueden ser observadas en teléfonos celulares, televisores o iPods de video ni en el sistema operativo de Apple Inc.

Asimismo, ha surgido tecnología nueva que permite que las películas obtenidas por correo o descargadas en línea se “autodestruyan” después de cierto periodo, lo cual evita la amenaza de la piratería. Esta tecnología también está disponible para los DVD físicos, que también pueden autodestruirse cuando concluye el periodo de renta. Es probable que esto sea importante por el aumento de la cantidad de quioscos para renta de DVD que han aparecido en los supermercados y los restaurantes de comida rápida y que permiten a los usuarios rentar de manera expedita una película recién estrenada. En la actualidad, estos quioscos cobran multas elevadas por devolución tardía, pero con la tecnología de autodestrucción pueden ser considerados como un medio conveniente para rentar películas nuevas en el futuro.

De modo que, a principios de 2007, no estaba claro cuáles estrategias adoptaría Blockbuster. ¿Contemplaría cerrar cada vez más tiendas si su modelo de negocios en línea resulta redituable? De ocurrir esto, ¿cuál será su mezcla de entrega de películas por correo comparada con internet, y qué tipo de tecnología de pago por evento adoptará? Es evidente que un negocio virtual sería un eje más adecuado para una operación de video sobre demanda completa con un nombre de marca reconocido, pero ¿qué ocurriría con sus tiendas físicas? ¿Es todavía la combinación de venta tradicional y en línea la mezcla ideal en el mercado de renta y venta de películas y videojuegos? Es probable que esto sea determinado por la rapidez con que adquieren popularidad los escaparates de películas y videos como los de Apple, Amazon.com y Disney. ¿Existe un comprador potencial para la

compañía en el futuro? ¿Pueden las tiendas Blockbuster convertirse en tiendas Apple?

Por último, en 2007 surgió un nuevo dilema para la compañía cuando el 25 de enero Netflix anunció que terminó el cuarto trimestre con aproximadamente 6.31 millones de suscriptores, comparado con un total de 4.18 millones a fines de 2005. El total también representa un crecimiento de 12% sobre el total del tercer trimestre de 5.66 millones, y sus ingresos ascendieron a 277.2 millones de dólares contra 193 millones del año anterior. En ese momento, el precio de sus acciones aumentó y el de las de Blockbuster disminuyó. Es evidente que Netflix sigue siendo un competidor importante, y está abierta la pelea para dominar el mercado de la renta de películas y del servicio de sincronización instantánea de video con películas y programas de televisión en el futuro, de modo que está por verse quién ganará.

FUENTES

- Bruce Apar, “Ruminations on Burstyn, Bezos & Blockbuster”, en *Video Store*, 14-20 de enero de 2001, p. 6.
- Thomas K. Arnold, “Broadbuster”, en *Video Store*, 6-12 de agosto de 2000, pp. 1, 38.
- Informes 10K y anual de Blockbuster, 1988-2001, <http://www.blockbuster.com>.
- “Citibank Reaches Pact To Install Its ATMs In Blockbuster Stores”, en *Wall Street Journal*, 28 de mayo de 1998, p. A11.
- Greg Clarkin, “Fast Forward”, en *Marketing and Media Decisions*, marzo de 1990, pp. 57-59.
- Gail DeGeorge, *BusinessWeek*, 22 de enero de 1990, pp. 47-48.
- Gail DeGeorge, Jonathan Levine y Robert Neff, “They Don’t Call It Blockbuster for Nothing”, en *BusinessWeek*, 19 de octubre de 1992, pp. 113-114.
- Doug Desjardins, “Blockbuster Scores With Games, DVDs”, en *DSN Retailing Today*, 6 de mayo de 2002, p. 5.
- Geraldine Fabrikant, “Blockbuster President Resigns: Video Chain Revamps to Adapt to New Units”, en *New York Times*, 5 de enero de 1993, p. D6.
- Daniel Frankel, “Blockbuster Revamps Play Areas”, en *Video Business*, 27 de mayo de 2002, p. 38.
- John Gaudiosi, “Blockbuster Pushes PS2”, en *Video Store*, 2-8 de diciembre de 2001, pp. 1, 38.
- “Global Notes: Focus 1-Blockbuster Entertainment Corp. (BV)”, en *Research Highlights*, 26 de octubre de 1990, p. 9.
- Laurie Grossman y Gabriella Stern, “Blockbuster to Buy Controlling Stake in Spelling in Swap”, en *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 1993, p. B9.
- Laura Heller, “Radio Shack, Blockbuster Put Synergies to the Test”, en *DSN Retailing Today*, 4 de junio de 2001, p. 5.
- Scott Hume, “Blockbuster Means More than Video”, en *Advertising Age*, 1 de junio de 1992, p. 4.
- Daniel Kadlec, “How Blockbuster Changed the Rules”, en *New York Times*, 3 de agosto de 1998, pp. 48-49.
- Kyra Kirkwood, “Blockbuster Moves Into Used DVDs”, en *Video Store*, 25 de marzo de 2000, p. 1.
- M. McCarthy, *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 1991, pp. A1, A6.
- Bruce Orwall, “Five Studios Join Venture for Video on Demand”, en *Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2001, p. A3.
- QRP Merrill Lynch, comentario adicional de la compañía, 16 de noviembre de 1990.

- Johnnie Roberts, "Blockbuster Officials Envision Superstores for Music Business", en *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 1992, p. B10.
- Trudi M. Rosenblum, "Blockbuster to Add Audiobooks", en *Publishers Weekly*, 19 de junio de 2000, p. 14.
- S. Sandomir, *New York Times*, 19 de junio de 1991, pp. S22-S25.
- Eric Savitz, "An End to Fast Forward?", en *Barron's*, 11 de diciembre de 1989, pp. 13, 43-46.
- Eben Shapiro, "Heard on the Street: Chief Redstone Tries to Convince Wall Street There's Life Beyond Blockbuster at Viacom", en *Wall Street Journal*, 24 de abril de 1997, p. C2.
- Eben Shapiro, "Movies: Blockbuster Seeks a New Deal With Hollywood", en *Wall Street Journal*, 25 de marzo de 1998, p. B1.
- Eben Shapiro, "Viacom Net Drops 70% as Cash Flow Slips on Weakness at Blockbuster Unit", en *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 1997, p. B8.
- Eben Shapiro, "Viacom Sets Major Charge Tied to Blockbuster", en *Wall Street Journal*, 23 de julio de 1998, p. A3.
- Eben Shapiro, "Viacom Trims Blockbuster's Expansion, Igniting Speculation of Eventual Spinoff", en *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 1997, p. B5.
- Eben Shapiro y Nikhil Deogun, "Antioco Takes Top Job at Troubled Blockbuster", en *Wall Street Journal*, 4 de junio de 1997, p. A3.
- Eben Shapiro y Susan Pulliam, "Heard on the Street: Viacom to Name Wal-Mart's Heir Apparent, William Fields, to Head Blockbuster Video", en *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1996, p. C2.
- Paul Sweeting, "Big Blue Trimming Tapes", en *Video Business*, 17 de septiembre de 2001, p. 1.
- Greg Tarr, "DirecTV Teams With Blockbuster", en *Twice*, 15 de mayo de 2000, p. 1.
- Richard Tedesco, "MGM, Blockbuster to Stream TV, Films", en *Broadcasting & Cable*, 24 de enero de 2000, p. 128.
- "TiVo, Blockbuster Ink Cross-Promo Deal", en *Twice*, 17 de enero de 2000, p. 24.
- "Video Stocks Stumbled", en *Video Business*, 3 de septiembre de 2001, p. 4.
- Joan Villa, "Blockbuster Game Exclusive", en *Video Store*, 20-26 de enero de 2002, pp. 1, 40.
- Audrey Warren y Martin Peers, "Video Retailers Have Day in Court—Plaintiffs Say Supply Deals Between Blockbuster Inc. and Studios Violate Laws", en *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2002, p. B10.

Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill, University of Washington.

Corría 1985, y un minorista de 36 años de edad llamado Tom Stemberg era entrevistado por el CEO de Makro, una tienda que otorgaba membresías establecida en Holanda, para obtener el puesto principal en la incipiente operación de Makro en Estados Unidos. Stemberg no creía que el concepto de Makro funcionara en su país, pero quedó impresionado mientras recorría la primera tienda de Makro en Langhorne, Pennsylvania: los productos para oficina volaban de los anaqueles. “Era obvio que esta mercancía se movía muy rápido”, recordó después; “el pasillo (donde estaban los suministros de oficina) estaba sencillamente colmado”.¹ Stemberg comenzó a preguntarse si un supermercado de artículos de oficina sería un concepto viable. Pensó que sería posible que un supermercado que sólo vendiera artículos de oficina pudiera hacer lo que Toys “R” Us había conseguido en la fragmentada industria del menudeo de juguetes: consolidarla y crear un enorme valor económico en el proceso.

Un año después Stemberg había fundado Staples, el primer supermercado de artículos de oficina. Veinte años después, Staples era la minorista líder en el negocio de artículos de oficina con 1 800 tiendas en Estados Unidos y Canadá, y otras 250 en Europa. Se predecía que sus ingresos de 2006 superarían los 17 800 millones de dólares, y que las utilidades netas serían de más de 950 millones de dólares. La compañía había obtenido un rendimiento sobre el capital invertido de entre 12.6% y 18.5% durante los seis años anteriores (lo cual se considera alto para el menudeo), y había generado 2 000 millones de dólares en flujo de efectivo durante los tres años anteriores.²

Derechos reservados © 2006 por Charles W. L. Hill. Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill. Todos los derechos reservados. Para ver los resultados financieros más recientes de la empresa que se analiza en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, introduzca el símbolo bursátil de la compañía y descargue el informe más reciente de la empresa de su página principal.

La fundación de Staples

Tom Stemberg

A pesar de su juventud, en 1985 Stemberg ya había integrado un currículum impresionante en las ventas al menudeo. Había nacido en Los Ángeles, pero pasó gran parte de su adolescencia en Austria, de donde eran sus padres. Regresó a Estados Unidos para ingresar a la Harvard University y obtuvo una maestría en administración de negocios en la Harvard Business School en 1973. A su egreso fue contratado por Jewel Corp., que lo puso a trabajar en Star Market, la división de abarrotes para supermercados de la compañía en el área de Boston.

Henry Nasella, su primer jefe en Jewel, quien después trabajaría para Stemberg en Staples, recuerda cuando lo conoció en su primer día en Jewel: “Llegó 15 minutos tarde, con el cabello demasiado largo, la corbata torcida y la camisa colgando fuera de los pantalones en la parte de atrás. Pensé: ¿Qué rayos tenemos aquí?”³ (Stemberg todavía es conocido por su aspecto desaliñado.) Lo que tenía era un hombre que comenzó desde abajo, empacando mercancía, resurtiendo anaqueles y cobrando en una caja registradora. No obstante, Stemberg ascendió rápidamente, y cuando apenas tenía 28 años, fue designado vicepresidente de ventas y marketing en Star Market, el vicepresidente más joven en la historia de Jewel Corp.

En Jewel, Stemberg llegó a ser conocido como un negociante enérgico, que competía vigorosamente en los precios y que introdujo marcas genéricas (Stemberg desarrolló y lanzó la primera línea de alimentos “genéricos” que se vendieron en Estados Unidos).⁴ Según Stemberg, “Intentábamos hacer algo muy loco y fue un milagro que funcionara bien. Abrimos todas esas grandes tiendas e intentábamos quitarles participación de mercado a empresas que estaban mucho mejor financiadas que nosotros. Ellas vendían al menudeo y reducían los precios... Aprendí a experimentar los desafíos de un crecimiento rápido. No he pasado por una experiencia mejor. Me enseñó la necesidad de tener infraestructura y de instalarla donde debe estar”.⁵

Uno de las empresas a las que Stemberg enfrentó era Heartland Food Warehouse, el primer supermercado con grandes descuentos que tuvo éxito en el país. Heartland era dirigido por Leo Khan, uno de los más destacados minoristas en supermercados del país. Khan había fundado la cadena de supermercados Purity Supreme a fines de la década de 1940, por lo que era uno de los padres fundadores de este tipo de negocios. Stemberg y Khan libraron implacables batallas de marketing entre sí. En un ejemplo común de sus pugnas, en un lugar Khan transmitía anuncios que garantizaban a sus clientes la obtención del mejor precio en los pavos del Día de Acción de Gracias. Stemberg respondió con sus propios anuncios que prometían que Star igualaría los precios más bajos de los pavos que se promocionaran por cualquier medio. Técnicamente, esta táctica volvía incorrecta la afirmación de Khan, y esto declaró Stemberg en la oficina del Fiscal General de Massachusetts, quien indicó a Khan que debía retirar su anuncio.

En 1982, Stemberg dejó Jewel para dirigir la división de abarrotes de otra firma minorista, First National Supermarkets Inc. Para aumentar su participación de mercado, decidió llevar la compañía al negocio de los alimentos, imitando a la cadena Heartland, de Leo Khan. Stemberg pronto tuvo conflictos con el CEO de First National. Tal como admitió después: “Es probable que no haya hecho un buen trabajo, en un sentido político corporativo, para que comprendiera los riesgos de lo que tratábamos de hacer. La situación estuvo llena de tensión.”⁶ En enero de 1985 las cosas llegaron a un punto decisivo y Stemberg fue despedido. Quizá haya sido lo mejor que alguna vez le ocurrió.

Cuando Khan se enteró de que Stemberg había sido despedido, rápidamente se puso en contacto con él. Khan acababa de vender su propia empresa por 80 millones de dólares y buscaba oportunidades de inversión. Había desarrollado un enorme respeto por su antiguo adversario y quería incorporarlo en un nuevo negocio de venta al menudeo. Según Stemberg, Khan le dijo: “Quiero que vuelvas a los negocios, muchacho, ¿qué tienes pensado hacer?”⁷ Khan aceptó aportar 500 000 dólares en capital semilla para ayudar a Stemberg a desarrollar una nueva oportunidad de riesgo. También adoptó la función de mentor, pues se comprometió a evaluar las ideas de Stemberg.

Al principio, Khan y Stemberg se concentraron en el negocio que mejor conocían: la venta al menudeo de abarrotes en un supermercado. Pero fueron disuadidos por la intensa competencia que se libraba en el sector y el alto precio que debían pagar por las propiedades. En este punto, entró en escena Bob Nakasone, entonces presidente de Toys “R” Us. Nakasone había trabajado en Jewel junto a Stemberg antes de pasar a Toys “R” Us.

Fue Nakasone quien recomendó a Stemberg “pensar en algo más que alimentos”. Asimismo, le dijo que había más semejanzas que diferencias entre las categorías de productos, y que los márgenes de utilidades eran mucho mejores fuera del negocio de los abarrotes.

Mientras analizaba las posibles oportunidades empresariales, Stemberg siguió explorando otras opciones, entre ellas trabajar para un minorista establecido. Fue esta búsqueda en paralelo la que lo llevó a Makro para una entrevista de trabajo, y fue ahí donde comprendió que existía una oportunidad de fundar la Toys “R” Us de los artículos de oficina.

La idea de Stemberg

Emocionado por su visita a Makro, Stemberg comenzó a analizar su idea. Lo fundamental era comprender la naturaleza del mercado. Primero, Stemberg preguntó a las personas si sabían cuánto gastaban en artículos de oficina. Según él relata: “Había un abogado que conocí en Hartford, donde alguna vez viví. Si ha existido un tipo avaro en el mundo, él lo era. Cuando le pregunté cuánto gastaba en artículos de oficina, me respondió así: ‘No lo sé. Supongo que 200 dólares por persona, por 40 personas que trabajan en la oficina, serán unos 10 000 dólares.’ Yo repliqué: ‘Hazme un favor. Sé que anotas todo. Revisa tu información y dime exactamente cuánto gastas.’ Me llamó al día siguiente: ‘Gasté 1 000 dólares por cada uno. Pero tengo un descuento, 10% sobre el precio de lista.’ Yo le comenté que Toys “R” Us hacía un descuento de 60%. Entonces exclamó: ‘¿Bromeas? Quieres decir que pude ahorrar casi la mitad? ¿Unos 20 000 dólares?’ De acuerdo con su modo de pensar, con esta suma le alcanzaba para un automóvil nuevo.”⁸

Stemberg comenzó a pensar que su idea tenía cierto potencial. Reflexionó que las personas podían ahorrar dinero, y que en este caso el dinero que ahorrarían podía ser sustancial, porque ni siquiera sabían que gastaban demasiado. Pensó que en particular los negocios pequeños podían ser un mercado objetivo viable. Mientras trabajaba en esta idea, se agotó la cinta de su impresora. Era un fin de semana. Condujo a la tienda local de artículos de oficina en Hartford y estaba cerrada. Fue a otra, pero también estaba cerrada. Terminó por acudir a BJ’s Wholesale Club, un almacén para clientes con membresía que ofrecía notables descuentos. BJ’s estaba abierta, vendían artículos de oficina a precios bajos, pero el surtido era limitado y no tenían el tipo de cinta que él quería. De inmediato vio la oportunidad.

En esa misma época, Stemberg visitó a otro de sus mentores, Walter Salmon, quien fue su maestro de ventas en la Harvard Business School. Durante la comida

analizaron el negocio de los supermercados y la búsqueda de Stemberg. Salmon le preguntó si había pensado aplicar sus habilidades para las ventas en una categoría de productos que creciera más rápidamente que los abarrotes y que no estuviera bien atendida por los minoristas de la época. Stemberg replicó que había pensado en los artículos de oficina. Salmon respondió: “Caramba, es una estupenda idea.”

En busca de la oportunidad

Stemberg terminó por contratar a una ex profesora adjunta de Salmon por 20 000 dólares para hacer cierta investigación de mercados básica sobre la industria y validar el mercado. Lo cuenta así: “Nunca olvidaré la noche que fuimos a visitarla y entramos en su casa. Siempre quiero saltar a las conclusiones. Pero ella puso su mano en la mía y dijo: ‘Espera, analizaremos los detalles.’ ¡Nos hizo desesperar! Por último, dijo que era un mercado de 45 000 millones de dólares que crecía 15% anual. Y resultó que estaba equivocada. En realidad eso era en el ámbito de los fabricantes. Al incluir a los minoristas, en ese entonces ya representaba 100 000 millones de dólares. Confirmó que las ganancias eran tan grandes como creíamos y que los negocios pequeños eran saqueados, como pensábamos que ocurría. Estaba muy emocionado mientras conducía de regreso a casa.”⁹

Resultó que el crecimiento del mercado era impulsado por algunas tendencias demográficas favorables. La economía de Estados Unidos se recuperaba de las recesiones de las décadas de 1970 y 1980, y el crecimiento económico era fuerte. Una ola de tecnología nueva se abría paso en las empresas estadounidenses, la cual incluía computadoras personales, impresoras, faxes y copiadoras pequeñas, productos que impulsaban la demanda de equipo básico de oficina y consumibles, desde papel y tintas para impresora, hasta disquetes y tóner para copiadora.

La ola de recortes que había barrido las corporaciones estadounidenses a principios de la década de 1980 también tuvo un efecto secundario beneficioso: las personas desempleadas fundaban negocios propios. El índice de formación de empresas nuevas era el más alto en años. Había 11 millones de pequeñas empresas en el país: el mercado objetivo de Stemberg, la vasta mayoría de las cuales tenía menos de 20 empleados. Este sector era el motor de crecimiento del empleo en la economía: entre 1980 y 1986 las pequeñas empresas habían sido responsables de un incremento neto de 10.5 millones de empleos nuevos. Muchos de éstos estaban en el sector de servicios, el cual consumía muchos artículos de oficina. Cada empleo administrativo representaba otros 1 000 dólares anuales en artículos de oficina.

La investigación de Stemberg comenzó a revelar una industria muy fragmentada en el sector del menudeo, pero con algunos participantes grandes. En la parte inicial de la cadena de valor estaban los fabricantes, que eran un conjunto muy diverso de compañías que incluía fabricantes de papel como Boise Cascade; de muebles para oficina; de lápices, bolígrafos y marcadores como Bic Corp.; empresas como 3M, fabricante de las notas Post-It y muchos otros artículos; compañías de equipo de oficina como Xerox y Canon (fabricantes de copiadoras y consumibles), y fábricas de computadoras personales, impresoras y faxes, como Apple, Compaq y Hewlett-Packard.

Después estaban los mayoristas, algunos de los cuales eran muy grandes, como United Stationers y McKesson. Estas compañías compraban por volumen y vendían a los clientes empresariales y establecimientos de menudeo más pequeños, ya sea en forma directa o a través de una red de distribuidores que solían visitar empresas para recabar pedidos y preparar envíos. El tamaño de los distribuidores oscilaba desde empresas pequeñas de una sola persona hasta compañías grandes con almacenes centrales. Algunos también tenían presencia en el sector del menudeo. Los fabricantes y los mayoristas también vendían directamente a las empresas grandes mediante catálogos o venta directa.

Los vendedores al menudeo se agrupaban en dos categorías principales: los minoristas locales de artículos de oficina, que solían ser pequeñas empresas, y los que vendían mercancía general con descuento, como BJ's Wholesale y Wal-Mart. Los minoristas más pequeños tenían una estructura de costos intrínsecamente alta. Eran minoristas con todos los servicios que compraban cantidades pequeñas y entregaban en camiones o vendían en la tienda. Quienes vendían mercancía general con descuento compraban a los mayoristas o directamente a los fabricantes, y sus precios eran mucho más bajos, pero no ofrecían una amplia variedad de productos.

Por el lado de los consumidores, casi todas las empresas grandes tenían personal dedicado a adquirir los artículos de oficina, el cual les compraba a los distribuidores —que a su vez los obtenían directamente de los fabricantes o a través de los mayoristas—, o directamente a las fábricas. Las empresas grandes podían negociar el precio y recibían descuentos que podían ser de hasta 80% en algunos artículos. Por lo general, las empresas con menos de 100 trabajadores no tenían a alguien dedicado a administrar los artículos de oficina y tendían a depender principalmente de los distribuidores. Para estas compañías, lo fundamental era la disponibilidad de productos, no el precio. En el caso de empresas más pequeñas, la comodidad de tener los artículos de oficina parecía importar más que cualquier otra cosa.

De acuerdo con su idea inicial, Stemberg comprobó que las empresas más pequeñas eran ignoradas por los grandes distribuidores. Para verificar su percepción llamó a Boise Cascade, que funcionaba como distribuidora y como fabricante, para conocer el servicio que ofrecía. Primero llamó a nombre de Ivy Satellite Network, una pequeña compañía propiedad de Stemberg que difundía eventos de las prestigiadas universidades del noroeste de Estados Unidos entre alumnos de todo el mundo. Boise ni siquiera se tomó la molestia de enviar un catálogo a esta empresa. Después volvió a llamar a Boise, esta vez en representación de una oficina con 100 empleados de un amigo que vendía alimentos. Esta vez en Boise se alegraron de enviar un representante, que prometió descuentos importantes. Ofreció a 0.85 dólares un bolígrafo Bic que costaba 3.68 dólares en la tienda local de artículos de escritorio. En términos generales, Stemberg descubrió que mientras el gerente de una compañía con más de 100 empleados podía obtener de los distribuidores descuentos que promediaban 50%, las empresas pequeñas con menos de 20 empleados tenían suerte de obtener sólo 10%, y a menudo tenían que pagar el precio de lista.¹⁰

Stemberg también se encontró con un estudio que llevaron a cabo investigadores de la Wharton School que parecía confirmar sus sospechas. “Básicamente, primero preguntaron a los distribuidores ‘¿qué quiere el cliente?’ y 90% de los distribuidores contestó: ‘mejor servicio’ y 10% dijo ‘opciones’. Después preguntaron a los clientes y 90% dijo que querían precios más bajos. Ahí estaba el meollo del asunto. Los distribuidores no estaban al corriente. Ganaban de 40 a 50%, los mayoristas 30% y los fabricantes obtenían utilidades enormes. De modo que decían: ‘¿qué tiene de malo esto?’, porque estaban ricos, repletos y felices.”¹¹

Creación de la compañía

Stemberg sabía por experiencia que para que Staples triunfara debía funcionar bien, y para conseguir ese objetivo, necesitaba contar con una administración experimentada. Por lo tanto, recurrió a personas que conocía, administradores que, igual que él, habían ascendido rápidamente por las filas de Jewel Corp. u otros minoristas del área de Boston. De Jewel llegaron Myra Hart, quien fue nombrada vicepresidenta de crecimiento y desarrollo del grupo Staples; Todd Krasnow, vicepresidente de marketing; Paul Korian, vicepresidente de comercialización, y Henry Nasella, el mentor de Stemberg en Star Market, que después se convirtió en presidente de Staples. El director de finanzas era Bob Leombruno, quien había comprado Mammoth Mart, una fallida operación de menudeo, después de la quiebra de un grupo de inver-

sionistas. Stemberg asumió la función de CEO, y Khan fue designado presidente de la junta directiva. Casi todas estas personas empezaron a trabajar de tiempo completo el 1 de enero de 1986. Cambiaron empleos seguros, sueldos altos y bonos anuales por sueldo reducidos, ningún bono y 14 horas diarias de trabajo.

Según Stemberg, la oferta para los posibles administradores era la siguiente: “Te ofrezco una gran cantidad de acciones del negocio. Es tu oportunidad. Todos nos vamos a esforzar al máximo. Aquí serás parte de una revolución en las ventas al menudeo. Si posees 2% de la compañía y ésta llega a valer 100 millones de dólares, ganarás 2 millones.”¹² Al final, cada integrante del equipo administrativo principal obtuvo 2.5% de acciones de la compañía.

Stemberg ya tenía un nombre para la incipiente compañía, Staples (grapas). Años después, al reflexionar sobre cómo se le ocurrió, dijo: “Conducía entre Hartford y Boston. Pensaba en nombres. ¿Lápices? ¿Bolígrafos? ¿8½ × 11? ¿Grapas? ¡Eso es! Staples, la supertienda para la oficina. Lo malo del nombre es que, cuando empezamos, tuvimos que explicar a todos lo que era. Office Depot básicamente copió a Home Depot y sólo incluyó la referencia a oficinas. Era Home Depot para oficinas y aprovechó ese nombre. Office Club era un Price Club para oficinas. Al principio nuestro nombre en realidad fue un problema. Pero esos otros nombres no eran una marca, el nuestro sí.”¹³

Con el equipo de administración integrado, los pasos siguientes fueron perfeccionar el concepto y reunir capital. El concepto mismo era relativamente sencillo; su implantación no lo sería. El plan era ofrecer una amplia variedad de mercancía en una instalación tipo almacén con grandes descuentos, cuyos precios serían muy diferentes a los que ofrecían los minoristas pequeños. Como iba a ser un supermercado, la idea era pasar de un servicio completo a un formato de autoservicio. Al mismo tiempo, el equipo de administración reconoció que sería necesario capacitar al personal en artículos de oficina para que ofreciera sugerencias cuando se le solicitaran.

Para hacer viable el concepto, fue necesario solventar varios problemas. Tuvieron que decidir dónde ubicar las tiendas. ¿Qué tan grande tendría que ser la población base para sostener una tienda? ¿Qué tipo de productos requería? ¿Cuántas “unidades en existencia” debía ofrecer la tienda? Y subsistía el problema de educar a los clientes potenciales, si en ese momento éstos no sabían que pagaban precios excesivos por los artículos de oficina y una y otra vez subestimaban lo que gastaban en este concepto, ¿qué podía hacer Staples para cambiar este panorama?

Para obtener precios bajos, Staples necesitaba reducir los costos al máximo y contar con una administración muy eficiente. Tendrían que conseguir que los fabricantes o los mayoristas entregaran directamente a Staples. ¿Cómo lo conseguirían? ¿Los mayoristas y fabricantes tendrían conflictos con los distribuidores y los minoristas establecidos por las entregas directas a Staples? ¿Cómo iban a resolver este problema? Staples debía minimizar su inventario y por lo mismo reducir sus necesidades de capital de trabajo. La administración sabía que si conseguía rotar el inventario 12 veces al año y retrasar el pago a los vendedores por 30 días, básicamente éstos le financiarían el inventario. Lograr que la idea funcionara requeriría sistemas de información de vanguardia, y lo más avanzado en esa época en artículos de oficina no incluía códigos de barras en los artículos individuales. ¿Cómo iba Staples a manejar esto?

También existía una competencia potencial por la cual preocuparse. Stemberg estaba seguro de que una vez que Staples revelara su concepto, otras la imitarían rápidamente. Para ganarles el lugar a los competidores, el plan requería un rápido despliegue del concepto, con ventas que pasarían de nada a 42 millones de dólares después de tres años. Este rápido despegue requeriría mucho capital. También se requería que el concepto fuera muy fácil de duplicar para que una vez abierta la primera tienda, fuera posible abrir otras en rápida sucesión. Esto significaba que los sistemas aplicados para la primera tienda debían ser los correctos y ser capaces de apoyar una rápida expansión. Aquí no había mucho espacio para errores.

Cuando el equipo de administración perfeccionó el concepto, comprendió que los sistemas de información eran fundamentales para todo el proyecto. Si podía poner en operación los sistemas de información correctos, Staples registraría detalladamente las ventas y el inventario de cada uno de los artículos, calcularía la utilidad bruta en cada artículo vendido y ajustaría su mezcla de mercancía de acuerdo con esos datos. Esto sería una distinción muy importante respecto de los minoristas existentes, pues casi todos carecían de capacidad para calcular las utilidades en cada artículo vendido y sólo podían estimar las utilidades brutas promedio de varios artículos. Los sistemas de información también se usarían para recopilar datos sobre los clientes en los puntos de venta, lo que ayudaría mucho en la investigación del mercado y en el marketing directo hacia los clientes.

Por otra parte, la captación de capital resultó ser más fácil de lo pensado. Stemberg valuó Staples, que todavía era poco más que un concepto, un equipo de administración y un plan de negocios lleno de preguntas sin respuesta, en 8 millones de dólares. Se dio a la tarea de

buscar 4 millones de dólares, los cuales intercambiaría por 50% de la compañía. Al principio, los capitalistas de riesgo estaban renuentes. Parecían retraídos, en espera de ver quién se comprometía primero. Valoraron Staples en 6 millones de dólares y querían una participación de 67% por el financiamiento de 4 millones de dólares en la primera ronda. Stemberg se resistió y en vez de eso concentró sus esfuerzos en una empresa que parecía ofrecer condiciones más abiertas. La empresa era Bain Venture Capital, cuyo socio general administrativo, Mitt Romney, después observó que “muchos minoristas consiguen establecerse, pero muchos de ellos sólo son una repetición de un tema antiguo, o una mejor presentación... Stemberg no proponía sólo una cadena de tiendas, sino una categoría completamente nueva de venta al menudeo. Eso en realidad captura tu atención. Te golpea la idea de que este concepto puede ser inmenso”.¹⁴

Para validar el concepto del negocio, la empresa de Romney examinó 100 empresas pequeñas después de que Stemberg le recomendara hacerlo. Luego de revisar las facturas de artículos de oficina de estas compañías, Romney descubrió lo que Stemberg ya sabía: las compañías gastaban el doble de lo que calculaban. Luego Romney revisó las cifras de su propia empresa y encontró que hubiera ahorrado 117 000 dólares al año si hubiese adquirido artículos con el descuento que Stemberg prometía. Eso fue suficiente para Romney, quien se comprometió a invertir. Otros lo siguieron y Staples reunió 4.5 millones de dólares en su primera ronda de financiamiento, la cual se cerró el 23 de enero de 1986. Este esfuerzo dio a la compañía suficiente capital para abrir su primera tienda. A cambio del financiamiento, Staples tuvo que dar a los capitalistas de riesgo una participación de 54% en la compañía. Sin embargo, para obtener el dinero, Staples debía comprometerse a abrir su primera tienda el 1 de mayo de 1986 y a cumplir un plan para inaugurar tiendas adicionales lo más rápido posible.

La primera tienda

Con sólo cuatro meses para abrir su primera tienda, el equipo de administración estaba abrumado de trabajo. Se reunían cada día a las 7 de la mañana en una sesión que duraba de 30 minutos a 2 horas. Alguien salía por sándwiches para almorzar y seguían trabajando. La jornada terminaba a las 9:00 o 10:00 p.m. No sólo no había una guía para lo que estaban haciendo, además sabían que debían instalar un sistema que les permitiera abrir rápidamente tiendas adicionales.

Una de las tareas más difíciles cayó sobre los hombros de Leombruno, el director de finanzas. Además de preparar un sistema contable, fue el encargado de instalar todo el sistema de información de Staples, que de-

bía registrar las compras de los clientes para resurtir los productos. Las cajas registradoras, que iban a conectarse individualmente al sistema, debían ser fáciles de operar para que el proceso de cobro fuera rápido. Stemberg mismo fue inflexible: los recibos de cobro debían indicar el precio de lista de cada artículo, al igual que el precio mucho más bajo de Staples, e incluso un precio todavía más bajo para los clientes que se inscribieran en la empresa. También quería que el sistema recabara información demográfica detallada de cada cliente.

Leombruno insistió en que el sistema hiciera dos cosas: primero, calcular el margen de utilidades brutas que Staples obtenía de cada artículo vendido. En esa época casi todos los minoristas sólo calculaban el margen de utilidades promedio aplicado a su mezcla de inventario. Segundo, quería confirmar que el inventario rotara cuando menos 12 veces al año, y para eso era fundamental tener buenos sistemas de información. Debido a que casi todos los vendedores requerían un pago en 30 días, una rotación del inventario mayor que 12 permitiría a Staples reducir sus requerimientos de capital de trabajo.

A medida que crecía la lista de características con que debían contar los sistemas de información, se hizo evidente que no sería posible hacer todo en el tiempo asignado. Ningún programa de cómputo de esa época hacía lo que quería el equipo de administración, por lo cual se vio en la necesidad de contratar consultores para personalizar los paquetes existentes. Al final, fueron descartadas varias funciones propuestas. Sin embargo, ante la insistencia de Stemberg, se mantuvo el requerimiento del precio en tres modos. Para rastrear las ventas y los niveles de inventario, Staples asignó un código de búsqueda de seis dígitos a cada artículo. Aunque introducir los códigos era un proceso más lento que leer los artículos con un escáner, casi todos los fabricantes que operaban en el negocio de artículos de oficina todavía no marcaban sus productos con códigos de barras, lo que significaba que la lectura con escáner no era factible.

Otro problema fue hacer que los proveedores enviaran productos a la primera tienda de Staples. La compañía les pedía que hicieran a un lado el sistema de distribución existente y se arriesgaran a enemistarse con los clientes conocidos de mucho tiempo en el canal de distribución establecido. Para incorporar a los proveedores, Staples empleó varias tácticas. Una fue una oferta visionaria. La compañía les dijo que iba a revolucionar el ámbito del menudeo de la industria. Staples iba a ser muy grande, afirmó, y sería bueno que los proveedores respaldaran su fundación. El remate de Stemberg era sencillo: “Voy a ser muy leal con quienes se arriesguen junto con nosotros. Y a quienes quieran incorporarse después les va a costar mucho más.”¹⁵ Los contactos tam-

bién ayudaron a conseguir que los proveedores surtieran a Staples. Una de las capitalistas de riesgo de Staples, Bessemer Venture Partners, también poseía una fábrica de papel, Ampad. Bessemer indicó a Ampad que comenzara a vender a Staples, y eso hizo, aunque los distribuidores existentes se quejaron amargamente del acuerdo.

La obtención de bienes raíces también representó un problema. Como era una empresa sin registros comprobados, a Staples resultó difícil rentar un terreno lo bastante grande para guardar y exhibir las 5 000 unidades en existencia que planeaba para su primera tienda, y hacerlo a un precio decente. Casi todos los arrendadores le pedían una renta estratosférica. Al final, lo mejor que la empresa pudo conseguir fue un sitio en Brighton, Massachusetts, que estaba dentro de un proyecto de viviendas y que no les había funcionado a distintos minoristas. La única característica atractiva del sitio era que estaba en medio de una nutrida concentración de pequeñas empresas.

A pesar de todos los problemas, Staples pudo abrir su primera tienda el 1 de mayo de 1986. El día de la inauguración fue atareado, pero sólo porque todos los que trabajaban en Staples habían invitado a todos sus conocidos. El segundo día, sólo 16 personas acudieron a la tienda. Al tercer día, fueron las mismas. Unas cuantas semanas así y Staples hubiera tenido que cerrar sus puertas. Desesperado, Krasnow decidió sobornar a los clientes para que entraran en la tienda. La compañía envió 25 dólares a cada uno de 35 administradores, invitándolos a comprar en la tienda y comunicar sus reacciones. Según Krasnow: “Una semana después los volvimos a llamar, habían aceptado el dinero, pero ninguno había ido a la tienda. Fue frustrante.”¹⁶ Al final, nueve de ellos terminaron yendo y se deshicieron en elogios hacia Staples. Poco a poco, empezó a acumularse impulso y para agosto comenzaron a formarse filas en las cajas registradoras en el horario de comida.

La década de 1990: crecimiento, competencia y consolidación

Crecimiento

Staples había fijado un objetivo de ventas de 4 millones de dólares en el primer año en su tienda de Brighton, pero a los pocos meses las cifras se encaminaban a una tasa de 6 millones anuales. El concepto comenzaba a funcionar. Cada mes aumentaba la cantidad de clientes, pero no sólo acudían clientes. Un día, Joe Antonini, CEO de Kmart, fue visto caminando por una tienda Staples. En la misma época, algunos conocidos mencionaron a Stemberg que Staples había sido mencionada en una reunión de la junta directiva de Wal-Mart. Comprendió que si

otros minoristas de descuento ya tomaban en cuenta a la empresa cuando sólo tenía una tienda, no tardaría en aparecer la competencia.

A los cinco meses de la apertura de la primera tienda Staples, en el sureste apareció un clon: Office Depot. Debido a la necesidad de contar con dinero rápido para financiar la expansión y delimitar el territorio de Staples, Stemberg regresó con los capitalistas de riesgo. Mientras que los inversionistas iniciales estuvieron dispuestos a valuar Staples en sólo 15 millones de dólares, Stemberg propuso y obtuvo una valuación de 22 millones, con lo que reunió otros 14 millones de dólares. Se despojó de este ardid al encontrar inversionistas institucionales que estuvieron dispuestos a invertir en una valuación de 22 millones de dólares. Luego regresó con los capitalistas originales y les dijo que el acuerdo estaba a punto de cerrarse, con lo cual consiguió comprometerlos.

Para mayo de 1987, Staples había abierto tres tiendas y planeaba aumentar el número a 20 para fines de 1988 (en realidad abrió 22). Las ventas ascendían a algún punto entre 300 y 800 dólares por pie cuadrado. En contraste, las tiendas de descuento de alto volumen tenían suerte de conseguir 300 dólares por pie cuadrado. A mediados de 1989, tres años después de abrir su primera tienda, Staples había abierto 27 en el noreste y su tasa de ventas anuales era de 120 millones de dólares, muy por encima del objetivo original de 42 millones de dólares en tres años. En ese momento las tiendas promediaban 15 000 pies cuadrados y almacenaban 5 000 artículos.

Al explicar el éxito, Stemberg observó: “Desde una perspectiva de valor, creo que no hay duda que hemos sido un amigo para el empresario. Si se analiza a un comerciante normal de una ciudad pequeña, hemos reducido los costos de sus productos de oficina: por ejemplo, donde alguna vez se pagaban 4 000 o 5 000 dólares anuales, ahora se pagan 2 000 o 3 000 dólares. Lo hicimos más eficiente.”¹⁷

Lo que ayudaba a impulsar el crecimiento de las ventas era el desarrollo de una oferta de marketing directa. Cada vez que Staples abría una tienda, adquiría una lista que contenía las empresas pequeñas ubicadas a la distancia de un viaje de 15 minutos en auto. Luego, un grupo de promotores se contactaba con ellas e invitaba al comprador de artículos de oficina de esas empresas. Los promotores aseguraban que Staples había abierto una tienda igual que Toys “R” Us para artículos de oficina, preguntaban cuál era su gasto anual en artículos de oficina (solían desconocer este dato), mencionaban los ahorros comunes en los costos para las pequeñas empresas y enviaban un cupón para un artículo gratuito, como papel para copiadora. Al principio, lentamente, los clientes comenzaron a llegar, pero se acumuló el impul-

so cuando comprendieron el alcance de los ahorros que obtenían.

Cada vez que un cliente canjeaba un cupón en una tienda, recibía de manera gratuita una tarjeta Staples. Esta tarjeta de “membresía” ofrecía a los tarjetahabientes descuentos todavía más grandes en algunos artículos. La tarjeta rápidamente se convirtió en una pieza clave del esfuerzo de marketing directo de Staples. Debido a su aplicación, Staples reunió información del cliente: cuál era su tipo de negocio, cuántos empleados tenía y dónde se ubicaban sus instalaciones. Introdujo esta información en una base de datos de clientes y cada vez que uno de ellos utilizaba la tarjeta, el número de ésta y las compras se introducían en la base de datos a través de la caja registradora. Este sistema proporcionó a Staples información actualizada acerca de lo que se compraba y quién lo hacía. Luego, esta información permitió a Staples dirigir promociones a ciertos grupos de clientes: por ejemplo, los miembros con tarjeta que no hacían compras. La meta era conseguir que los clientes existentes gastaran más en Staples, meta que se alcanzó con el tiempo.

Debido a que la empresa comenzó a comunicarse con muchos de sus clientes mediante marketing directo (aproximadamente 80% de sus ventas eran atribuibles a tarjetahabientes), consiguió gastar menos en anuncios en medios: en algunas áreas eliminó por completo la publicidad en medios, con un buen ahorro en costos. Esto fue una fuente importante de ahorros en la zona noreste, donde los medios son costosos.

Un problema que desesperaba a Staples durante su expansión era la escasez de buenos lugares que pudiera rentar a un precio razonable, sobre todo en el noreste. En los primeros días, la localización de un buen sitio requirió flexibilidad; en varias ocasiones la empresa convirtió de todo, desde restaurantes hasta salones de masaje, en tiendas Staples. A medida que la compañía crecía, su estrategia de bienes raíces comenzó a adoptar un aspecto defensivo, pues entraba en pujas por sitios importantes para ganar el lugar a los competidores.

El alto costo de los bienes raíces en esa área hizo que Staples estableciera su primer centro de distribución en 1987 (en la actualidad tiene 30 centros de este tipo en Estados Unidos). Esta decisión fue motivo de un intenso debate dentro de la compañía porque algunos inversionistas pensaban que el capital debería utilizarse para construir más tiendas, pero Stemberg prevaleció. El centro de distribución estaba ubicado lejos de una carretera interestatal, en un área rural de Connecticut, donde el terreno era barato. La construcción de la planta costó 6 millones de dólares y comprometió un total de 10 millones de dólares en capital de trabajo, casi 29 centavos de cada dólar que la empresa había reunido hasta ese

momento. Pero Stemberg consideró que era una medida necesaria. La capacidad para almacenar inventario en el centro de distribución permitió a la compañía operar con tiendas más pequeñas que muchas de sus rivales y, al mismo tiempo, ofrecer la misma variedad de artículos. En 1989, la tienda común de Staples era 35% más pequeña que los puntos de venta de Office Depot que se abrían en todo el sureste, lo cual ahorra costos de bienes raíces. El centro de distribución también ayudó a ahorrar costos de mano de obra porque los sueldos eran más bajos en las áreas rurales. E igual de importante, el almacenamiento del inventario en dos centros de distribución permitía mantener completamente abastecidas a las tiendas. Como señaló Stemberg: “En la competencia con los clones, todo se reduce a quién tiene los costos más bajos y quién posiciona mejor la mercancía.”¹⁸

La estrategia de expansión de la empresa era muy metódica. Las tiendas se agrupaban en una región, incluso hasta el punto en que competían entre sí por las ganancias, para que Staples fuera el proveedor dominante en ese mercado. Al principio se concentraron en las áreas metropolitanas importantes como Boston, Nueva York, Filadelfia y Los Ángeles. Aunque los costos elevados de los bienes raíces y la mano de obra en estas áreas eran una desventaja, la fuerte demanda de las empresas locales ayudó a compensar estas cargas, lo mismo que los centros de distribución. En 1990 la empresa abrió su segundo centro de distribución en California para apoyar su expansión en esa zona.

La expansión fue alimentada por las utilidades de una oferta pública inicial lanzada en 1989, que reunió 61.7 millones de capital, suficiente para que Staples acelerara la apertura de tiendas. A mediados de 1991 había más de 100 tiendas Staples.

Competencia

Pronto aparecieron en el mercado numerosas imitadoras de Staples. La primera fue Office Depot, que se concentró en el sureste, y que a finales de 1988 tenía 26 tiendas. Por su parte, Office Club había abierto 15, Biz Mart había establecido 10 y Office Max alrededor de 12. También había aparecido más de una docena de otras supertiendas de artículos de oficina. Algunas de estas empresas fueron financiadas por capitalistas de riesgo que buscaban repetir el éxito de Staples; otras, por minoristas establecidos, y hasta hubo algunas fundaciones. Por ejemplo, Ben Franklin fundó Office Station en 1987, pero cerró en 1989 porque no consiguió suficientes clientes.

Al principio, casi todos los competidores se concentraban en regiones únicas: Office Depot en el sureste, Office Club en California, Office Max en el oeste medio y Biz Mart en el suroeste. Sin embargo, cuando la can-

tidad de participantes aumentó, la competencia frente a frente comenzó a hacerse más frecuente. Stemberg siempre había creído que la competencia era inevitable y que los ganadores en una carrera competitiva no serían necesariamente los que crecieran más rápido, sino los que funcionaran mejor. Fue esta filosofía la que apuntaló la insistencia de Stemberg de que la compañía debería crecer concentrándose en áreas urbanas importantes hasta lograr una masa crítica de tiendas atendidas por un centro de distribución central.

No todos estuvieron de acuerdo con esta receta para el éxito. Office Depot hizo lo opuesto: creció lo más rápido posible y entró velozmente en varias ciudades para llegar antes que sus competidoras. Esta empresa carecía de centros de distribución, pero compensó esa desventaja ubicándose en áreas menos costosas que Staples, convenciendo a los proveedores de que hicieran entregas directamente a las tiendas y manteniendo más inventarios de respaldo en ellas. Aunque esta estrategia significaba tiendas más grandes, los costos de renta más bajos en los mercados de Office Depot compensaron este costo extra.

Pronto se hizo evidente que entre los numerosos participantes había varias compañías que sencillamente no funcionaban. Con gran rapidez surgió un puñado de competidores en la vanguardia del sector: Staples, Office Depot, Office Max y Office Club. A medida que los líderes del mercado crecían, entraban en contacto cada vez más entre sí. El resultado fue guerras de precios. Las primeras estallaron en California. Staples entró en el mercado en 1990 y al principio se concentró en competir en precios no contra Office Club, sino contra Price Club. Aunque esta última era una tienda que vendía alimentos y mercancías generales, también tenía la participación más grande en el mercado de artículos de oficina en California. Staples se posicionó ofreciendo los mismos precios bajos de Price Club, pero una selección más amplia de artículos de oficina; además, no cobraba por la membresía.

Todd Krasnow, vicepresidente ejecutivo de marketing de Staples, describe lo que ocurrió: “Lo que alcanzamos a comprender fue que Price Club estaba muy preocupada por Office Club, y competía en precios con ella. De modo que cuando entramos e igualamos los precios de Price Club, también nos equiparamos con Office Club. Y en Office Club decían: ‘No vamos a permitir que nadie tenga los mismos precios que nosotros.’”¹⁹ Office Club redujo sus precios, lo cual hizo que Price Club bajara los suyos y Staples las siguió. No dispuesta a rendirse, Office Club volvió a bajarlos y todas mantuvieron la espiral reductiva. La guerra de precios redujo las utilidades hasta 8%.

A fin de cuentas, Krasnow señaló: “Comprendimos que si participábamos en esta guerra de precios, nos concentrábamos en nuestros competidores, no en nuestros clientes, los cuales no se fijaban en esta disputa. De modo que subimos un poco nuestros precios. Sientes que haces absolutamente todo mal, porque toda tu propuesta es: tenemos el precio más bajo.”²⁰ Como haya sido, Office Club y Price Club siguieron este ejemplo y los precios volvieron a subir. En definitiva, las tres compañías se establecieron en un nicho de precios y cada una se dispuso a defender el precio de unos 20 artículos de mayor venta, que por lo general no eran los mismos.

Lo que ocurrió en California también sucedió en otras partes. Por ejemplo, cuando Office Max entró en el mercado de Boston en 1992 se volvió a desatar la guerra. Aunque esta vez ocurrió un efecto no previsto: al parecer, las rebajas de precios ampliaron el mercado y los clientes que tenían entre 35 y 100 empleados, que antes compraban directamente por correo y a minoristas, consideraron atractivo comprar en Staples.²¹

Como resultado, explicó Krasnow, las guerras de precios, como las ocurridas en California y Boston, comenzaron a moderarse. “Al fin comprendimos que a ninguna compañía le sirve tener una guerra de precios porque puedes obtener una gran participación de mercado sin ella. Y desatar una guerra de precios entre competidores que ya tienen precios bajos no proporciona más participación de mercado. No sirve para nada.”²² Otros factores que pueden haber contribuido a una conducta de fijación de precios más racional en el mercado fueron la fuerte economía de la década de 1990 y la consolidación de la industria.

Consolidación

En su mejor momento, en 1991, había 25 cadenas en la industria de artículos de oficina.²³ La consolidación de la industria comenzó cuando algunos de los clones comenzaron a quedarse en el camino, es decir, quebraron. U.S. Office Supply, resultado de una fusión entre dos cadenas proveedoras de artículos, se declaró en bancarrota en 1991, al igual que Office Stop. La consolidación también fue apresurada por las adquisiciones. En 1991, Office Depot adquirió Office Club, con lo que la principal rival de Staples duplicó su cantidad de tiendas. Por su parte, Staples compró HQ Office Supplies Warehouse en 1991 y en 1992 adquirió otra cadena más pequeña, Workplace.²⁴

Debido a que estas tendencias continuaron, a mediados de la década de 1990 era evidente que tres participantes dominaban la industria: Office Depot, Staples y Office Max. A mediados de 1996, Office Depot encabezaba la industria con 539 tiendas, seguida por Staples

con 517 y Office Max con cerca de 500. En términos de ingresos, Office Depot tenía una clara ventaja con 5 300 millones de dólares en 1996. Staples era segunda con 3 070 millones y Office Max tercera con 2 600 millones de dólares. Staples siguió concentrada en el noreste y California, con una gran cantidad de tiendas en las áreas urbanas grandes. Las tiendas de Office Depot se concentraban en el sur y la compañía se mantenía alejada de las ciudades congestionadas. Office Max todavía era la más fuerte en el medio oeste.²⁵

La fase de consolidación culminó en septiembre de 1996, cuando Staples anunció un acuerdo para adquirir su rival más grande, Office Depot, por 3 360 millones de dólares. Parece que los ejecutivos de las dos compañías habían hablado sobre las posibilidades de una fusión durante años, mientras aplicaban sus propias estrategias independientes de crecimiento. Si hubiera ocurrido la fusión, Tom Stemberg hubiera asumido la función de CEO. Las dos compañías ofrecieron la fusión a la comunidad de inversionistas con base en los ahorros en costos. La empresa combinada hubiera tenido casi 1 100 tiendas e ingresos por 8 500 millones de dólares. La combinación, según Stemberg, hubiera obtenido inmensas economías de escala que le hubieran permitido reducir significativamente los costos y ahorrar alrededor de 4 900 millones de dólares durante cinco años, entre ellos 2 200 millones de ahorros en el costo de productos.

En un movimiento para evitar una posible investigación de la Comisión Federal de Comercio (FTC), las compañías declararon que como sus tiendas se concentraban en territorios diferentes, la combinación no reduciría la competencia. También observaron que Staples todavía enfrentaba una intensa competencia no sólo de Office Max, sino también de tiendas como Wal-Mart, Circuit City y puntos de venta con pedidos por correo. En realidad, Stemberg declaró que la compañía combinada apenas representaría 5% de las ventas totales de artículos de oficina en Estados Unidos.²⁶

La FTC no aceptó los argumentos, comenzó una investigación y, en mayo de 1997, emitió una orden para bloquear el acuerdo. La FTC afirmó que el acuerdo extinguiría la competencia y aumentaría los precios de los artículos de oficina, sobre todo en los mercados donde las dos empresas competían frente a frente. Para apuntalar su caso, la FTC publicó un informe de datos de precios que mostraba que los artículos de oficina perecederos, como el papel, costaban de 10 a 15% más en los mercados donde Staples no enfrentaba una competencia directa. La empresa declaró que las encuestas de precios de la FTC se realizaban de manera selectiva y estaban sesgadas.

En julio de 1997 un juez federal validó la solicitud de la FTC de detener la fusión. Staples comprendió que el

caso estaba perdido y retiró su oferta por Office Depot. Pero el fracaso tuvo una perspectiva consoladora: debido a que no previó una activa interferencia de la FTC, Office Depot había detenido casi todos sus planes de expansión y sólo abrió dos tiendas en ocho meses. En comparación, Staples abrió 43, lo cual permitió a la compañía cerrar la brecha entre ella y su rival más grande.

La estrategia evolutiva de Staples

El movimiento hacia las ciudades pequeñas

Stemberg describió así la estrategia inicial de Staples para enfrentar los altos costos de hacer negocios en el noreste: “Establecer supertiendas más pequeñas que las demás, ahorrar en renta y costos de operación, agruparlas en áreas densamente pobladas para justificar el pago de publicidad costosa y abastecer los almacenes desde un centro de distribución.”²⁷ En retrospectiva, la desventaja de esta estrategia era que Staples pasó por alto muchos mercados potencialmente lucrativos en ciudades pequeñas. Mientras Office Depot se establecía en centros urbanos con poblaciones de sólo 75 000 personas, Staples no veía cómo podían ser rentables. ¿En verdad las ciudades de ese tamaño eran demasiado pequeñas para sostener una supertienda de artículos de oficina?

Según se comprobó, no lo eran. El error que cometió Staples fue suponer que una tienda atendería a los clientes a una distancia de un viaje en auto de 10 a 15 minutos. Pero en las ciudades más pequeñas los clientes manejan mucho más lejos para obtener buenos precios. La revelación no ocurrió hasta que Staples abrió su primera tienda en Portland, Maine. Con una población de 200 000 habitantes, la ciudad era más pequeña que casi todas las áreas en las que se concentraba Staples, pero en pocos meses el local funcionaba muy bien. Para probar la hipótesis, en 1992 y 1993 Staples abrió tiendas en varias ciudades más pequeñas. Los resultados fueron sorprendentes. Muchas de ellas generaban ventas más altas por pie cuadrado que las ubicadas en las ciudades grandes. Las ventas eran reforzadas por el hecho de que en muchas de estas ciudades pequeñas los únicos competidores eran tiendas familiares, y que muchas también carecían de supermercados minoristas de electrónicos, como Circuit City, que vendieran equipo de oficina a precio bajo, de modo que Staples obtuvo una participación mucho más grande por ese negocio. Además, los costos de renta, mano de obra y publicidad más bajos, y la tendencia a la reducción permitieron que estas tiendas fueran mucho más rentables.

A partir de ese momento, Staples se instaló en ciudades pequeñas y áreas suburbanas, donde funciona la misma economía. Stemberg ha descrito la negativa a trasladarse a ciudades pequeñas como “uno de los erro-

res más tontos que he cometido”. En 1994, alrededor de 10% de las tiendas de Staples estaban en ciudades pequeñas; en 1998, la cifra había aumentado a 28%, y algunas de las tiendas más rentables de la red de la empresa estaban en este tipo de ciudades.²⁸

Venta directa

Establecida como minorista, Staples al principio dio la espalda a las solicitudes de los clientes de servicio a domicilio y pedidos por correo y por teléfono. El motivo de su renuencia era sencillo: la empresa se consideraba una minorista de costos bajos y era probable que un servicio de entrega los hiciese subir. Sin embargo, los competidores de Staples comenzaron a enviar pedidos por correo y entregar a domicilio, y los clientes siguieron pidiendo el servicio, de modo que en 1988 Staples comenzó a experimentar con él.

Al principio la prueba se llevó a cabo con poco entusiasmo. A los gerentes de las tiendas no les entusiasma apoyar un servicio de entrega que creían disminuiría las ventas de sus locales. Además, la empresa desalentó la entrega porque agregó un cobro de 5% sobre el precio del pedido. Asimismo, puso en duda si podría generar el volumen de negocios suficiente para saldar los costos de un servicio de entrega y obtener un rendimiento razonable sobre el capital.

Lo que hizo cambiar a Staples fue un estudio realizado por una empresa consultora de administración. La investigación descubrió que los clientes que adquirirían a través de un catálogo y requerían entregas no siempre eran los mismos que compraban directamente en la tienda. Si bien había quienes compraban de los dos modos, los clientes de pedido por correo tendían a ser más grandes y de algún modo estaban más interesados en el servicio, mientras que quienes compraban en la tienda solían comprar artículos para sí mismos. Staples también se percató de que sus principales rivales ofrecían un servicio de entrega y que el negocio parecía prosperar.

En 1991, la empresa estableció una unidad de negocios independiente dentro de la compañía para manejar el servicio de pedidos por teléfono o correo y de entrega, conocida como Contract and Commercial. El núcleo de esta unidad de negocios era una división conocida como Staples Direct (que ahora se llama Staples Business Delivery). El hombre a cargo de este negocio, Ronald Sargent, terminó por reemplazar a Stemberg como CEO de Staples en 2003.

Un problema que debía enfrentar la empresa era el posible conflicto entre Staples Direct y las tiendas. Éstas no querían impulsar el negocio en la dirección de Staples Direct porque no obtendrían el crédito por la venta. Como Sargent lo comentó después: “Éramos como los

chicos malos dentro de Staples, porque la gente sentía que si se entregaban los productos a los clientes, ya no comprarían en nuestras tiendas.”²⁹ Para equiparar los incentivos, la empresa cambió el sistema de compensaciones de modo que *a*) la tienda obtuviera el crédito si se hacía un pedido para entregar a través de ella y *b*) el bono anual de los empleados de la tienda se basaba en parte en el cumplimiento de las metas para generar ventas por entrega.

Cuando Staples Direct comenzó a crecer, la compañía descubrió que la infraestructura para entrega que había establecido podía utilizarse para atender a los clientes, y no sólo a los consumidores de pequeñas empresas establecidas, los cuales solían tener menos de 50 empleados. Cada vez más, empresas medianas (con 50 a 100 empleados) y grandes (con más de 100) comenzaron a utilizar Staples Direct. Para apoyar este nuevo negocio, Staples comenzó a crecer mediante la adquisición de varias compañías regionales de ventas con clientes y sistemas de entrega establecidos. La empresa solía conservar a los propietarios de estos negocios como empleados suyos, a menudo porque tenían relaciones desde hacía mucho tiempo con cuentas importantes en organizaciones grandes como Xerox, Ford y PepsiCo. Sin embargo, más adelante estableció una línea de productos uniforme, una imagen de marca y sistemas de cómputo y contabilidad en todas las adquisiciones.

Entre 1991 y 1996, Staples Direct creció de un negocio de 30 millones de dólares a uno de casi 1 000 millones. A medida que aumentaba el volumen de ventas, Staples pudo conseguir mayores eficiencias de su red de distribución, lo cual ayudó a reducir los costos de hacer negocios a través de este canal. La empresa utilizaba una red de centros de distribución regionales para mantener un inventario de alrededor de 15 000 unidades en existencia para entregas, comparadas con las 8 000 unidades que había en una tienda común. En 1998 se incluyó en Staples Direct una opción para la web, Staples.com. Mediante la red o un catálogo, los clientes consultaban hasta 130 000 unidades en existencia, muchas de las cuales eran enviadas directamente de los fabricantes, mientras que Staples funcionaba como intermediaria e integradora.

Para seguir con el desarrollo de las entregas directas, en 1998 Staples adquirió Quill Corp. por 685 millones de dólares en acciones propias. Establecida en 1956, Quill es una empresa de ventas por catálogo con entrega por correo directo con un enfoque orientado a atender las necesidades de productos empresariales de alrededor de un millón de empresas pequeñas y medianas en Estados Unidos. Quill se diferenciaba mediante un excelente servicio al cliente. Staples decidió permitir que la empresa adquirida mantuviera su propia organización, Quill se integró como una división aparte dentro de la unidad

de negocios Contract and Commercial, pero integró sus adquisiciones con las del resto de Staples para obtener economías en este aspecto. Quill ahora funciona con dos marcas: Staples National Advantage, que se concentra en los negocios grandes multirregionales, y Staples Business Advantage, que presta sus servicios a compañías regionales grandes y medianas y que tiene la flexibilidad suficiente para atender cuentas más pequeñas (aunque éstas son manejadas principalmente a través de Staples Direct). Al justificar la adquisición de Quill, Stemberg señaló que el negocio de entrega directa era un sector de 60 000 millones de dólares al año, pero estaba muy fragmentado y los ocho principales participantes captaban menos de 20% del mercado.³⁰

Para 2005, el negocio de entregas combinado se había convertido por derecho propio en una empresa de 4 950 millones de dólares.

La internacionalización

La primera incursión de Staples en los mercados internacionales ocurrió a principios de la década de 1990, cuando se puso en contacto con la compañía minorista canadiense Jack Bingleman, que quería fundar una cadena estilo Staples al norte de la frontera. Bingleman también se comunicó con Office Depot y Office Max, pero prefería a Staples por la proximidad geográfica. Al principio, los integrantes de la junta directiva de Staples se opusieron a cualquier expansión hacia Canadá, argumentaron que los escasos recursos deberían dedicarse al crecimiento en el mercado más grande de Estados Unidos, pero a Stemberg le agradó la visión de Bingleman y defendió la idea. A final de cuentas, en 1991, Staples aceptó invertir 2 millones de dólares en el negocio de Bingleman por 16% de las acciones de ésta.

Conocida como Business Depot, el negocio canadiense se expandió con rapidez y siguió el modelo de Staples. Entre 1991 y 1994, la cantidad de tiendas Business Depot en Canadá aumentó a 30, y la compañía se volvió rentable en 1993. En 1994, Staples anunció un acuerdo para adquirir Business Depot completa por 32 millones de dólares.³¹ En 2006 había más de 260 tiendas en Canadá.

El negocio en Canadá pronto fue seguido por inversiones en Europa. Staples entró en el mercado del Reino Unido en 1992, asociada con Kingfisher PLC, una minorista grande que operaba tiendas de artículos electrónicos y para el hogar, entre otras cosas. El negocio canadiense había enseñado a Staples que un socio local era muy valioso. Como después explicó un ejecutivo de Staples: “Por supuesto que no puede hacerlo uno mismo. Existen demasiados impedimentos culturales para identificar dónde están las trampas. Al inicio de las ventas

al menudeo, la tarea más importante es encontrar sitios disponibles. No hay modo de que un estadounidense llegue a cualquier país y genere los bienes raíces que necesita. Esa persona podría estar persiguiendo su sombra durante mucho tiempo.”³²

Inmediatamente después de entrar en el Reino Unido, Staples adquirió MAXI-Papier, una compañía alemana que intentaba copiar lo que Staples había hecho en Estados Unidos. Luego entró en Holanda y Portugal. En 2006 Staples tenía 137 tiendas en el Reino Unido, 55 en Alemania, 44 en Holanda, 19 en Portugal y tres en Bélgica. En 2006 las operaciones europeas tenían ingresos cercanos a los 2 000 millones de dólares. A fines de 2002, Staples adquirió el negocio de pedidos por correo de una compañía francesa, Guilbert, por casi 800 millones de dólares, lo cual revitalizó las ventas por entrega en Europa de 50 millones de dólares anuales a 450 millones de dólares casi de la noche a la mañana.³³

Modificación de la experiencia de compra

En el siglo XXI, Staples comenzó a comprender que sus tiendas se asemejaban mucho a las de sus dos principales competidoras, Office Depot y Office Max. A medida que crecía la cantidad de mercados donde competían las tres compañías, aumentaba la competencia frente a frente. En consecuencia, la administración comenzó a buscar modos de diferenciar sus tiendas de las de sus competidoras. Lo que surgió fue un nuevo diseño, llamado “Dover”. El núcleo de “Dover” era una filosofía centrada en el cliente conocida como “Easy” (Fácil). Desplegado por toda la compañía en 2005, el nuevo enfoque intenta hacer la experiencia de compra de los clientes tan fácil como sea posible mediante el diseño y la disposición de la tienda, con una estrategia de marketing que se propone asegurar que nunca falten los artículos, y con un excelente servicio al cliente dentro del local. La idea es ayudar a que el cliente entre y salga lo más pronto posible de la tienda.

Para aplicar “Easy”, Staples tuvo que rediseñar la disposición de sus tiendas, invertir en mejorar el nivel de conocimientos de sus asociados de ventas y mejorar los procesos de administración de la cadena de suministro.³⁴ En 2003, la empresa comenzó un gran esfuerzo para mejorar la eficiencia de su proceso de administración de la cadena de suministro que en la actualidad todavía está en curso. Los elementos que lo conforman incluyen un mejor uso de los sistemas de información para comunicar a Staples con sus proveedores y el uso extenso de técnicas de “bahías cruzadas” en los centros de distribución, para que la mercancía esté menos tiempo en ellos. Como consecuencia de esta estrategia, Staples aumentó la rotación del inventario, redujo el mantenimiento del mismo y mejoró su experiencia de surtido en favor de los clientes.

Staples en 2006

En febrero de 2002, Tom Stemberg anunció que dejaba el puesto de CEO y pasaba la batuta a Ron Sargent. Sin embargo, permanecería como presidente de la junta directiva. Al hacerse cargo del puesto, Sargent frenó la expansión de tiendas y declaró que Staples abriría no más de 75 tiendas al año (en 2000 se inauguraron 130). Utilizó esta medida para volver a concentrar la atención en las eficiencias operativas internas. Se hizo más racional la línea de productos dentro de las tiendas y se disminuyeron las existencias de artículos con utilidades bajas, como las computadoras personales. También preparó una fuerza de tarea para buscar maneras de eliminar cualquier gasto excesivo de la estructura de costos. Como resultado, las utilidades operativas de las tiendas Staples llegaron a 5.9% de las ventas en 2002, las mejores en la industria, de 4.5% en 2000 (vea la ilustración 1).

En 2003 Sargent se reconcentró en que la empresa alcanzara un crecimiento rentable. Aunque para esa época Staples o una de sus competidoras operaban en todos los mercados principales de Estados Unidos, la

ILUSTRACIÓN 1

Líderes en artículos de oficina

Compañía	Ingresos en 2006	Número de tiendas en Norteamérica	Porcentaje de ventas al detalle
Staples	\$17.8 billones	1 522	56%
Office Depot	\$15.0 billones	1 047	46%
Office Max	\$9.2 billones	874	50%

Fuente: Reportes de la compañía.

administración de la compañía decidió que Staples estaba en una posición lo bastante fuerte para enfrentarse a sus más importantes rivales. En 2005, Staples se abrió paso en Chicago, un mercado antes atendido sólo por Office Depot y Office Max, allí abrió 25 tiendas. La experiencia en Chicago resultó trascendental para Staples. En palabras del director operativo, Mike Miles: “En Chicago descubrimos que podemos entrar en un mercado con dos participantes y convertirlo con éxito en un mercado de tres. Hubo muy poca perturbación con respecto a eso porque el modelo en los primeros 10 o 15 años era que las supertiendas de artículos de oficina eran intercambiables.”³⁵

En 2006, todavía había muchos mercados importantes en Estados Unidos donde Staples carecía de presencia, entre ellos Houston, Miami, Denver, Las Vegas, Saint Louis y Minneapolis. Al reflexionar sobre esta ausencia, Sargent afirma que Staples puede más que duplicar su red en el país a aproximadamente 4 000 tiendas (vea la ilustración 2 como evidencia de la tasa de crecimiento). Acerca de esta afirmación, observa que: “No creo que Wal-Mart dedique mucho tiempo a preocuparse si K-Mart está en el mercado cuando ellos deciden abrir tiendas nuevas.”³⁶

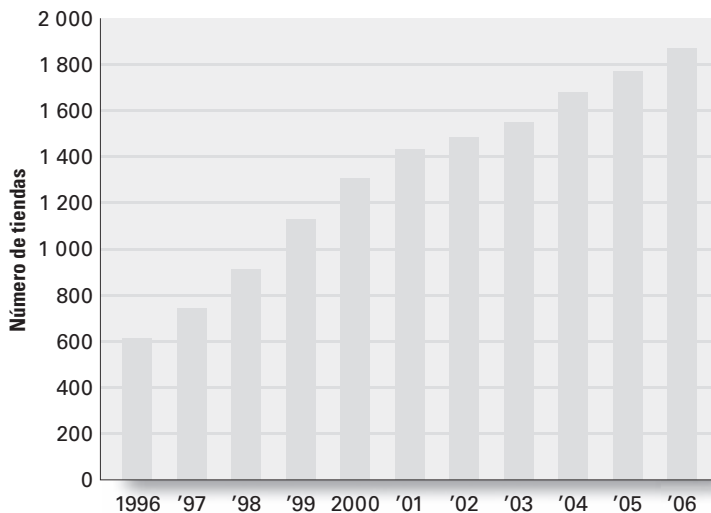
Fuera del mercado minorista, Sargent ha dirigido su atención al negocio donde ganó renombre, el de entrega directa. Señala que aunque el número de distribuidores independientes de artículos de oficina bajó de 15 000 a 6 000 hace una década, el sector de las entregas todavía está muy fragmentado y es muy grande. Sargent cree que la entrega directa desde los almacenes puede ser un ne-

gocio tan grande como las tiendas de artículos de oficina de Staples. También aprecia un enorme potencial para el crecimiento en Europa, que es el segundo mercado más grande de artículos de oficina en el mundo y todavía está muchos años atrás de Estados Unidos en términos de consolidación.

Al mismo tiempo, Staples sigue enfrentando desafíos estratégicos. Es evidente que su expansión adicional en Estados Unidos puede producir enfrentamientos frente a frente con Office Depot y Office Max. Para complicar las cosas, a mediados de 2003, Boise Cascade, una gran empresa de productos de madera y papel que durante mucho tiempo ha tenido su propio negocio de entrega directa, adquirió Office Max por 1 200 millones de dólares. Antes de la compra, Office Max tenía ventas por 4 800 millones de dólares contra ventas de 11 600 millones de dólares de Staples y de 11 400 millones de dólares de Office Depot. La fusión aumentó las ventas combinadas de artículos de oficina de la nueva compañía a 8 300 millones de dólares. En 2006, Boise Cascade vendió sus bienes de madera y papel para concentrarse en el negocio de artículos de oficina. La compañía, que recuperó el nombre corporativo de Office Max, tiene 874 supertiendas para oficina en Estados Unidos y un negocio de entregas grande. Staples también enfrenta una competencia continua de Sam's Club y Costco, las cuales se concentran en empresas pequeñas y siguen vendiendo artículos de oficina. Además, Kinko, de FedEx, que tiene una red nacional de 1 000 tiendas de copias e impresión, contempla ofrecer más artículos de oficina en un nuevo diseño de tienda.

ILUSTRACIÓN 2

Número de tiendas Staples en Estados Unidos, 1996-2006



Fuente: Reportes de la compañía.

NOTAS FINALES

1. Stephen D. Solomon, "Born to be Big", en *Inc.*, junio de 1989, p. 94.
2. Value Line. Encuesta de inversiones de Value Line, Staples, 13 de octubre de 2006.
3. Stephen D. Solomon, "Born to be Big", en *Inc.*, junio de 1989, p. 96.
4. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996.
5. Michael Barrier, "Tom Stemberg Calls the Office", en *Nation's Business*, julio de 1990, p. 42.
6. Michael Barrier, "Tom Stemberg Calls the Office", en *Nation's Business*, julio de 1990, p. 44.
7. Michael Barrier, "Tom Stemberg Calls the Office", en *Nation's Business*, julio de 1990, p. 44.
8. Tom Stemberg y David Whiteford, "Putting a Stop to Mom and Pop", en *Fortune Small Business*, octubre de 2002, p. 39.
9. Tom Stemberg y David Whiteford. "Putting a Stop to Mom and Pop", en *Fortune Small Business*, octubre de 2002, p. 40.
10. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Monica, California, 1996.
11. Tom Stemberg y David Whiteford. "Putting a Stop to Mom and Pop", en *Fortune Small Business*, octubre de 2002, p. 40.
12. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Monica, California, 1996, p. 17.
13. Tom Stemberg y David Whiteford. "Putting a Stop to Mom and Pop", en *Fortune Small Business*, octubre de 2002, p. 41.
14. Stephen D. Solomon, "Born to be Big", en *Inc.*, junio de 1989, pp. 94 y 95.
15. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 24.
16. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 27.
17. Tom Stemberg y David Whiteford, "Putting a Stop to Mom and Pop", en *Fortune Small Business*, octubre de 2002, p. 40.
18. Stephen D. Solomon, "Born to be Big", en *Inc.*, junio de 1989, p. 100.
19. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 97.
20. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 97.
21. Norm Alster, "Penney Wise", en *Forbes*, 1 de febrero de 1993, pp. 48-51.
22. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 97.
23. Renee Covion Rouland, "And Then There Were Three", en *Discount Merchandiser*, diciembre de 1994, p. 27.
24. Leland Montgomery, "Staples: Buy the Laggard", en *Financial World*, 9 de noviembre de 1993, p. 22; Anónimo, "The New Plateau in Office Supplies", en *Discount Merchandiser*, noviembre de 1991, pp. 50-54.
25. James S. Hirsch y Eleena de Lisser, "Staples to Acquire Archrival Office Depot", en *Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 1996, p. A3.
26. Joseph Pereira y John Wilke, "Staples Faces FTC in Antitrust Showdown on Merger", en *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 1997, p. B4.
27. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 128.
28. William M. Bulkeley, "Office Supplies Superstores Find Bounty in the Boonies", en *Wall Street Journal*, 1 de septiembre de 1998, p. B1.
29. William C. Symonds, "Thinking Outside the Big Box", en *Business Week*, 11 de agosto de 2003, p. 62.
30. William M. Bulkeley, "Staples, Moving Beyond Superstores, Will Buy Quill for \$685 Million in Stock", en *Wall Street Journal*, 8 de abril de 1998, p. A1.
31. Steff Gelston, "Staples Goes on Buying Spree to Acquire Business Depot, National Office Supply Company", en *Boston Herald*, 25 de enero de 1994, p. 24.
32. Tom Stemberg, *Staples for Success*, Knowledge Exchange, Santa Mónica, California, 1996, p. 90.
33. William C. Symonds, "Thinking Outside the Big Box", en *Business Week*, 11 de agosto de 2003, pp. 62-64.
34. Mike Troy, "Office Supplies: Staples Positioned as the Architect of 'Easy'", en *Retailing Today*, 7 de agosto de 2006, p. 30.
35. Anónimo, "Moving In on Major Markets", en *DSN Retailing Today*, 22 de mayo de 2006, p. 10.
36. Anónimo. "Moving In on Major Markets", en *DSN Retailing Today*, 22 de mayo de 2006, p. 10.

Transformación organizacional en la BBC

Este caso fue preparado por Vinay Kumar, bajo la dirección de Vivek Gupta, ICFAI Center for Management Research (ICMR).

“Mi principal desafío en la BBC es asumir la dirección de una fantástica institución británica y determinar, junto con quienes colaboran en ella, cómo prepararla para operar en un mundo completamente distinto. Dedicaré toda mi energía a conseguir que esta organización piense en un cambio radical. De modo que en cierto modo me veo un poco como un perturbador al decir ‘no supongan que seguiremos adelante como siempre lo hemos hecho.’”¹

—Mark Thompson, director general, British Broadcasting Corporation, en 2006.

“Los 10 años anteriores hemos visto un terrible descontrol en la BBC. Hemos tenido dos directores generales que realmente no sabían cómo dirigir una gran corporación.”²

—Kate Adie, ex reportera de la BBC, acerca del liderazgo de John Birt y Greg Dyke, en 2004.

Thompson deja su huella

El 21 de mayo de 2004, Mark Thompson fue designado director general de la British Broadcasting Corporation (BBC), la primera sociedad anónima de radiodifusión pública del mundo. La tarea inmediata que enfrentaba era reformar la BBC, con una antigüedad de 82 años, que había sido severamente criticada en el Informe Hutton.³ Este informe, incluido en otro mayor de la BBC acerca de las afirmaciones del gobierno británico sobre las armas de destrucción masiva de Irak, describió como ineficiente el sistema editorial de la BBC y señalaba que los editores no habían sometido el guión a una inspección minuciosa antes de ser transmitido. También consideraba que la administración de la BBC era ineficaz pues no había actuado de manera apropiada cuando el gobierno calificó de falso el informe de Andrew Gilligan, corresponsal de la emisora. El 29 de enero de 2004, después de la publicación del Informe Hutton, renunció

Greg Dyke, el antecesor de Thompson, quien había defendido la historia de Gilligan.

Thompson asumió el cargo el 21 de junio de 2004. Se apresuró a reconocer los esfuerzos de Dyke, pero hizo hincapié en que la corporación requeriría algunos “cambios verdaderos y radicales” para sostenerse en los años venideros. En su primer día, anunció la reestructuración del comité ejecutivo de la emisora, la primera de las numerosas medidas para crear una estructura organizacional más sencilla y eficaz. El comité ejecutivo se dividió en tres consejos —creativo, periodístico y comercial— que abarcaban las principales actividades de la BBC. Thompson mismo encabezó el consejo creativo (vea en la ilustración 1 los comités ejecutivos viejo y nuevo).

También anunció que otros negocios de la BBC, como las empresas de producción, comerciales y las comisiones, serían revisados con el único propósito de reducir costos y mejorar la eficiencia de toda la organización. Además, declaró que: “Durante los siguientes tres a cinco años vamos a tener que cambiar la BBC más rápido y radicalmente que en cualquier momento anterior en su historia. Siento que apenas ha comenzado la tarea de realmente cambiar la BBC.”⁴

Este caso fue escrito por Vinay Kumar, bajo la dirección de Vivek Gupta, ICFAI Center for Management Research (ICMR). Fue compilado de fuentes publicadas y está diseñado para utilizarse como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

ILUSTRACIÓN 1

Comités ejecutivos anterior y nuevo de la BBC

Comité ejecutivo anterior

Director general	Greg Dyke
Director general suplente y director de servicios y noticias mundiales	Mark Byford
Director de finanzas, propiedades y asuntos de negocios	John Smith
Directora de estrategia y distribución	Carolyn Fairbairn
Directora de política y jurídica	Caroline Thomson
Director de BBC People	Stephen Dando
Director de marketing, comunicaciones y audiencia	Andy Duncan
Directora de televisión	Jana Bennett
Directora de radio y música	Jenny Abramsky
Directora de tecnología y medios nuevos	Ashley Highfield
Director de noticias y asuntos de actualidad	Richard Sambrook
Director de teatro, entretenimiento y CBBC (DEC)	Alan Yentob
Director de deportes	Peter Salmon
Director de países y regiones (N&R)	Pat Loughrey
Ejecutivo principal, BBC Mundial	Rupert Gavin

Consejo ejecutivo y comités nuevos

Director general	Mark Thompson
Director general suplente	Mark Byford
Director de operaciones	John Smith
Directora de estrategia y distribución	Carolyn Fairbairn
Director de BBC People	Stephen Dando
Director de MC&A	Andy Duncan
Directora de televisión	Jana Bennett
Directora de radio y música	Jenny Abramsky
Directora de tecnología y medios nuevos	Ashley Highfield

Consejo creativo

Director	Mark Thompson
Director general suplente	Mark Byford
Director creativo y director DEC	Alan Yentob
Director F&L	John Willis
Director de deportes	Peter Salmon
Directores de televisión, radio, medios nuevos, N&R, MC&A	
Jefes de división de noticias convenientes	

Consejo periodístico

Director	Mark Byford
Director de noticias y asuntos de actualidad	Richard Sambrook
Director de N&R	Pat Loughrey
Director de servicios y noticias mundiales	Por confirmar
Directores de televisión, radio, medios nuevos, F&L adecuados	

(continúa)

ILUSTRACIÓN 1 (conclusión)

Comités ejecutivos anterior y nuevo de la BBC

Consejo comercial

Director	John Smith
Ejecutivo principal, BBC Mundial	Rupert Gavin
Jefes de emisiones y recursos de la BBC, BBC Vecta	
Director MC&A	Andy Duncan
Directora de estrategia y distribución	Carolyn Fairbairn

Fuente: "Change and reorganization—Signs of things to come as Thompson becomes DG", www.bbc.co.uk, 22 de junio de 2004.

Varias personas pensaban que Thompson había llegado en un momento crítico, cuando se cuestionaba la integridad de la BBC, el estado de ánimo de los empleados estaba por los suelos y se vislumbraba un enorme impacto de la tecnología digital. Sin embargo, los analistas confiaban en que la capacidad de Thompson resolvería cuando menos algunos de los problemas que preocupaban a la administración. Tessa Jowell, la Secretaria de Estado de Cultura, Medios y Deportes, creía que, en tales circunstancias, Thompson era el hombre correcto para el puesto. Jane Root, ex contralora de BBC2, propiedad de la emisora, afirmó: "Analiza de manera muy estratégica los grandes problemas de la televisión y eso es más que nada lo que la BBC requiere que haga su director general. Va a ocurrir una increíble cantidad de turbulencia en la televisión en los próximos años; Mark siempre ha sido un pensador de altos vuelos que no se conforma con reflexionar en el aquí y ahora"⁵

Antecedentes

La BBC fue creada el 18 de octubre de 1922, como British Broadcasting Company, por un grupo de fabricantes de aparatos inalámbricos, entre ellos Guglielmo Marconi, inventor de la radio. La transmisión normal comenzó desde el estudio de Marconi en Londres el 14 de noviembre de 1922. La misión de la compañía era "informar, educar y entretener".

En 1927, el nombre de la compañía fue cambiado a British Broadcasting Corporation y le fue concedida una Cédula Real, que la puso bajo el control del gobierno del Reino Unido (vea en la ilustración 2 los detalles de la Cédula Real). La Cédula definía los objetivos, las facultades y las obligaciones de la BBC, la cual era operada a través de un Consejo de gobernadores integrado por 12 miembros, quienes actuaban como síndicos y aseguraban que la organización fuera responsable de su trabajo frente el público, al mismo tiempo que conservaba su independencia en la

ILUSTRACIÓN 2

Cédula Real de la BBC

Una Cédula Real era la única manera de ser incorporada a principios del siglo xx. Al amparo de la Cédula fueron establecidos varios teatros, ciudades e instituciones de beneficencia. Para la BBC, la Cédula, junto con un acuerdo, le concedió su independencia editorial (libertad para informar) y le determina obligaciones públicas. También otorga a la emisora la flexibilidad para adaptarse a los cambios, lo que obliga a la BBC a responder sólo al público. La Cédula se renueva cada 10 años y el proceso de revisión tarda alrededor de tres años. Por ejemplo, si la fecha de la siguiente renovación de la Cédula es enero de 2007, la revisión comienza en enero de 2003 y termina en diciembre de 2006.

Durante la revisión se consulta al público y se considera su opinión en relación con los servicios proporcionados por la emisora. Por su parte, ésta debe justificar la extensión de la cédula y también de la cuota de licencia. Debe proporcionar su propio manifiesto que resuma lo que quiere hacer durante el siguiente periodo de la Cédula. El gobierno emite un Documento Verde en respuesta al manifiesto, el cual resume las opciones iniciales para la BBC acerca de cómo debe funcionar en el futuro, plantea los problemas que enfrentará y da a la emisora tiempo para responder. Después que ésta responde, el gobierno emite un Documento Blanco que confirma las opciones del Documento Verde. Se llevan a cabo deliberaciones adicionales en el Parlamento antes de que el gobierno publique la Cédula Real.

transmisión de noticias. Las operaciones cotidianas eran administradas por un Consejo ejecutivo, formado por nueve personas, encabezado por un director general. La BBC, que en esa época no tenía competencia, sólo obtenía ingresos a través de una cuota de licencia (10 chelines), establecida por el Parlamento británico, que debía ser pagada por quienes poseían radios. No se le permitía dedicarse a actividades comerciales, tales como hacer publicidad de productos o servicios. En 1932, la BBC comenzó transmisiones (BBC Empire Service) fuera de Gran Bretaña para angloparlantes del entonces Imperio Británico.

Después de comenzar transmisiones experimentales en 1932, la BBC lanzó oficialmente los servicios de televisión en noviembre de 1936, con el nombre BBC Television Service. También emitió 8.5 millones de licencias de radio que abarcaban alrededor de 98% de la población británica. Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, las emisiones de televisión fueron suspendidas por razones de seguridad y se reiniciaron en 1946. Aunque los servicios de televisión fueron suspendidos durante la guerra, la BBC continuó con sus emisiones de radio. La corporación adquirió una excelente reputación por comunicar noticias exactas y de manera honesta, y su noticiario de las nueve logró elevada popularidad. El BBC Empire Service, que fue renombrado como BBC External Service en 1940, transmitía programas de radio en 40 idiomas al final de la guerra. La emisora adquirió reputación por ser imparcial y sus noticias eran consideradas autorizadas. El servicio Third Programme, lanzado en 1946, que transmite programas culturales como conciertos, ópera, obras teatrales, conferencias y crónicas, estimuló la expansión de los servicios de la radio. En el mismo año fue introducida la cuota combinada de 2 libras por televisor y radio. La Ley de Telegrafía Inalámbrica de 1949 dispuso que cualquier persona que poseyera un televisor debía pagar la cuota de la licencia.

Hasta principios de la década de 1950, la radio dominó a la televisión en Gran Bretaña. Existían alrededor de 12 millones de licencias exclusivas para la radio, mientras que las licencias combinadas para radio y televisión sólo llegaban a 350 000. El presupuesto asignado para la división de televisión también era insignificante. Sin embargo, esta situación cambió con la coronación de la reina Elizabeth II en 1953. Por primera vez se permitió que la televisión reportara una ceremonia real y se calculó que aproximadamente 20 millones de telespectadores en todo el mundo observaron la ceremonia de coronación.

En septiembre de 1955 terminó el monopolio de la BBC con el lanzamiento de ITV⁶ (Independent Television), que no fue financiada a través de cuotas de licencias y, por lo tanto, fue el primer canal comercial en el Reino Unido. ITV compró programas de televisión de

los canales estadounidenses y los transmitió junto con sus propios programas. Su popularidad aumentó rápidamente y la participación de mercado de la BBC se redujo a 28% en 1957. A fines de esa década, programas innovadores como *Grandstand with David Coleman*, *Monitor with Huw Weldon*, *Benny Hill Show*, *Your Life in Their Hands* y *Whicker's World* ayudaron a que la BBC aumentara su audiencia. No obstante, después del lanzamiento de ITV, nunca fue lo mismo.

En 1964 fue lanzada BBC2 para ofrecer al público programas experimentales y de otro tipo. En el mismo año, BBC Television Service fue renombrado BBC1. En 1967, BBC2 comenzó las emisiones a color y BBC1 se le unió en 1969. En 1971 se eliminaron las licencias sólo para radio y la cuota de la licencia era sólo para televisión. La BBC vio aumentar su popularidad e ingresos en la década de 1970, cuando cada vez más personas compraron televisores. Ofrecía diversos programas de diferentes géneros, como obras teatrales y comedia, documentales, etcétera.

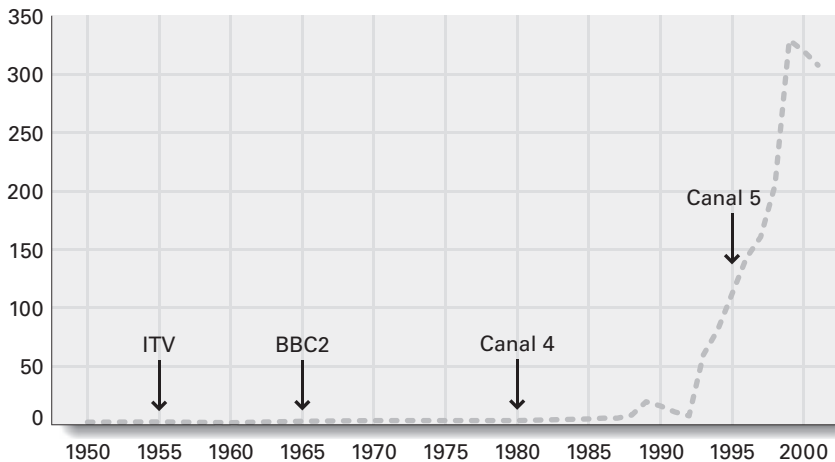
Necesidad de una reestructuración

Hasta 1982 sólo había cuatro canales de televisión en el Reino Unido —BBC1, BBC2, ITV y Channel 4⁷—, los cuales utilizaban el método de emisión televisiva terrestre⁸ para transmitir sus programas. Al principio de la década de 1980 apareció la televisión vía satélite.⁹ Lanzado en 1982, Satellite Television fue el primero de esos canales. Fue adquirido por News Corporation¹⁰ en 1984 y relanzado como Sky Channel, una red paneuropea. En febrero de 1989, Sky Channel fue lanzado de nuevo como una red de cuatro canales para el Reino Unido: Sky Channel (después Sky One), Sky News, Sky Movies y Eurosport. Después de mucho retraso, fue lanzada la British Satellite Broadcasting¹¹ (BSB), en marzo de 1990, para competir con Sky Channel. Ambas compañías perdieron cantidades inmensas, por lo cual en diciembre de 1990 se fusionaron para formar BSkyB, la cual ascendió rápidamente hasta convertirse en una importante competidora de la BBC.

Mientras tanto, en 1984, el gobierno del Reino Unido decidió introducir la televisión por cable, que ya tenía una enorme popularidad en Estados Unidos, y en el mismo año se aprobó el Ley de Cable y Transmisión. Swindon Cable obtuvo la primera licencia en 1984. Fue creada la Cable Authority con la idea de ampliar el negocio de televisión por este medio y se concedieron licencias a varios operadores. Aberdeen Cable (después conocida como Atlantic) recibió la primera licencia de la Cable Authority. Para fines de 1990, la Cable Authority había emitido alrededor de 124 licencias a operadores independientes (vea en la ilustración 3 el crecimiento de los canales de televisión en el Reino Unido entre 1950 y 2002).

ILUSTRACIÓN 3

Aumento de los canales de televisión en el Reino Unido (1950-2002)



Fuente: www.ofcom.org.uk.

Además de la competencia, durante la década de 1990 la BBC tuvo que enfrentar presiones para reducir los crecientes costos de sus operaciones. En 1992, Sir John Birt fue designado director general de la BBC. El flamante funcionario despidió 4000 personas, lo cual produjo un ahorro de 465 millones de dólares, y fusionó las divisiones de noticias de radio, televisión y el Servicio Mundial de la BBC.¹² La BBC se expandió al extranjero mediante la formación de una empresa colectiva con Public Broadcasting System, de Estados Unidos. En febrero de 1997, Birt vendió la división de transmisión a hogares a Castle Transmission Services por 244 millones de libras. En noviembre de 1997, Birt fundó BBC News 24, un canal satelital que fue ofrecido sin ninguna cuota de suscripción y que después lanzó cuatro canales más de suscripción. Importó series exitosas como *ER*, *X-Files*, etc., de Estados Unidos y vendió sus programas a los canales de otros países.

A fines de la década de 1990 comenzaron en el Reino Unido los servicios de emisiones digitales. La tecnología digital era superior a la analógica en términos de calidad de imagen y la cantidad de canales que ofrecía. Además, proporcionaba otros servicios, como acceso a internet y otros servicios interactivos. En 1997, Birt lanzó BBC Online (www.bbc.co.uk), que se convertiría en uno de los sitios web más populares del Reino Unido. El mismo año inició BBC Worldwide,¹³ el brazo comercial de la BBC, que estaba involucrado con canales mundiales y ventas por televisión, contenido, producción, etc. En septiembre de 1998¹⁴ comenzó BBC Choice, el primer servicio de transmisión digital completa en el Reino Unido.

Sin embargo, algunas de las decisiones de Birt recibieron muchas críticas de los analistas de la industria y

los medios. En 1993 introdujo el concepto de mercado interno llamado “Decisión del productor”, que dio a los productores el derecho a elegir entre los recursos de producción (estudios, cámaras, personal, etc.) proporcionados por la BBC y los de empresas externas. El departamento de producción interna de la BBC ya había sido afectado por la Ley de Transmisión de 1990, que exigía que todos los canales de televisión obtuvieran 25% de sus programas de productores independientes: entidades que no poseyeran más de 25% de una emisora ni fueran poseídas en más de 25% por alguna de ellas.

Según este concepto, los productores preferían a empresas externas porque los departamentos de la BBC cobraban precios altos. Se cobraba cada artículo individual obtenido a préstamo y cada año se emitían casi 400 000 facturas para los productores. De hecho, se pidió a los departamentos que cobraran precios reales por sus servicios. Por ejemplo, el departamento de pronunciación, que ayudaba a los actores y a los lectores de noticias a pronunciar palabras difíciles, cobraba 12 libras por palabra. Por lo tanto, los productores solían acudir a personas externas o se las arreglaban ellos mismos. También era más costoso rentar un CD de la biblioteca de la BBC que comprar un CD afuera y los cobros se imponían incluso si los productores requerían segmentos de video y audio. Ocurría lo mismo con otros departamentos, como vestuario, escenografía y maquillaje. Lo irónico es que los altos costos que se cobraban dejaban inactivos estos recursos la mayor parte del tiempo. Esto ocasionó que se perdieran 5000 empleos sólo el primer año. La “Decisión del productor” fue descrita como “un intolerable acto de vandalismo” por varios medios y observadores de la industria.

En otra decisión importante para reestructurar la BBC, Birt separó las divisiones de producción y emisiones porque sentía que el departamento de producción interna no consideraba las opiniones del público cuando producía programas, y la BBC se había convertido en una organización controlada por los productores. Sin embargo, esta medida resultó contraproducente porque los realizadores externos mostraron poca fe en el departamento de producción interna. Los realizadores debían atravesar un prolongado proceso burocrático para ofrecer sus programas sólo para ser rechazados. Por lo tanto, el departamento de producción comenzó a producir programas que habían sido ordenados por los realizadores externos, quienes, por su parte, recurrían a investigadores de mercado y a grupos de análisis para sugerir el tipo de programas que debían hacer para obtener la atención del público. De ese modo, el control sobre la naturaleza del programa cambió a estos grupos que afectaban la calidad de los programas. Además, se produjeron pocas obras teatrales porque su costo de producción era más alto que los programas de noticias y los *reality shows*.

Birt también hizo crecer a la BBC. Su mercado interno tenía 190 unidades de negocios que se ocupaban del comercio entre los diferentes departamentos que componían la emisora. Fundó un Centro Corporativo para ofrecer servicios estratégicos importantes a la BBC: legales, de planeación, personales, etc. El centro empleaba a cientos de personas y costaba a la BBC alrededor de 60 millones de libras cada año, lo cual era más que los costos de funcionamiento de Radio 1. También utilizó los servicios de cinco consultores administrativos a un costo de alrededor de 22 millones de libras al año. Ex funcionarios de la BBC reprocharon esta medida, pero Birt convenció a todos de la importancia de los consultores administrativos.

No existía cooperación entre los diversos departamentos. El Centro corporativo y la división de obras teatrales tenían diferencias por la asignación del presupuesto. El departamento de obras teatrales fue obligado a transmitir programas de acuerdo con los lineamientos de los programas más populares de ITV. La división de radio se quedó con la sensación de que era subestimada por la división de televisión. La BBC no era capaz de adquirir los derechos de transmisión de eventos deportivos prestigiosos, como la Fórmula 1, la Copa Ryder, etc., y los perdió en favor de BSkyB, Channel 4 e ITV. Además, la competencia de la televisión vía satélite y por cable afectó a la BBC y su participación en la audiencia cayó de 51% en 1981 a menos de 38% en 2000. Por encima de todo, el estado de ánimo de los empleados era realmente bajo.

Varios analistas expresaron preocupación por la declinante participación en la audiencia de la BBC, la cual afectaba los ingresos de la corporación. Querían que se elimi-

nara la cuota por licencia y propusieron otros métodos, como la publicidad comercial, la privatización a través de accionistas, entre otras, para financiar la emisora. Los analistas dijeron que la BBC debía generar más ingresos a través de la publicidad que mediante las cuotas de licencias.

Greg Dyke se convierte en el director general

En enero de 2000, Birt fue reemplazado por Dyke, CEO de Pearson Television. Dyke, quien asumió el cargo de director general el 1 de febrero de 2000, encontró que la estructura organizacional de la BBC era extremadamente compleja. Existían demasiados niveles y la organización era muy burocrática. De inmediato anunció la creación del programa “Una BBC” en el cual cooperarían varios departamentos y sus empleados para alcanzar metas comunes. Al comentar el programa, Dyke dijo: “Nuestro propósito es crear una BBC donde las personas disfruten su trabajo y sientan inspiración y unidad para el propósito común de hacer estupendos programas y ofrecer servicios sobresalientes.”¹⁵

Dyke anunció un cambio en la estructura de la organización, cuyo objetivo era otorgar más poder a la administración superior y reducir la duplicación. Eliminó el Centro corporativo y lo reemplazó con seis Divisiones de Servicios Profesionales —Política pública; Recursos humanos y comunicaciones internas; Distribución y tecnología; Finanzas, propiedades y asuntos empresariales; Mercadotecnia y comunicaciones, y Estrategia— para apoyar las operaciones de la BBC. Aunque conservó la “Decisión del productor”, la cantidad de unidades de negocios se redujo de 190 a 50. Eliminó los cobros por el uso de la biblioteca y los productores e investigadores pudieron consultar de manera gratuita los segmentos de video y los materiales impresos.

Dyke creó un nuevo comité ejecutivo con 17 directores directamente bajo su mando. De los 17, nueve eran jefes de programación y transmisión. Este movimiento pretendía trasladar la toma de decisiones respecto de la programación a la administración principal (vea en la ilustración 4 el organigrama de la BBC durante la administración de Dyke). Atrajo hacia sí todas las operaciones importantes de la BBC. Los jefes de división recibieron autonomía completa para dirigir sus áreas, lo cual era una novedad para ellos. Dyke pronto se percató de que todas las divisiones competían por una porción más grande del presupuesto anual y por eso anunció los presupuestos para cada división hasta el año 2006. Creó un nuevo Grupo de liderazgo compuesto por 60 personas de la organización que analizó los descubrimientos más recientes que se habían realizado en el mercado y aportó nuevas ideas para mejorar a la BBC.

ILUSTRACIÓN 4

Organigrama de la BBC durante la administración de Dyke



Fuente: www.bbc.co.uk.

Dyke prometió que, en 2005, la BBC reduciría los costos generales de 24% de sus ingresos totales a 15%. Despidió a 900 empleados y propuso reducir la cantidad que se gastaba en consultores. Estos ahorros debían utilizarse para desarrollar programas de calidad y se gastaron otros 200 millones de libras en programación cada año. Dyke pretendía ahorrar una cantidad acumulada de aproximadamente 1 200 millones de libras en 2007.

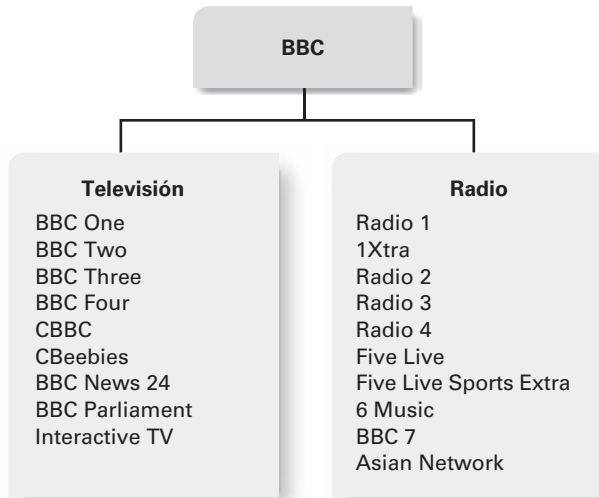
Además, invirtió dinero en desarrollar obras teatrales y aumentó el presupuesto para ellas en 100 millones de libras cada año. La BBC también comenzó a gastar más en deportes y otros eventos como las celebraciones del Jubileo de la Reina, conciertos en el palacio de Buckingham, etc. En noviembre de 2001 la BBC lanzó su servicio de televisión interactiva (BBCi), que estuvo disponible en todas las plataformas de televisión digital: televisión por cable, vía satélite y terrestre (vea en la ilustración 5 una lista de los servicios de televisión y radio de la BBC en el Reino Unido).

En abril de 2002, ITV Digital¹⁶ cerró sus operaciones y puso a la venta sus licencias de televisión terrestre digital (DTT). El consorcio dirigido por la BBC y respaldado por Crown Castle y BSkyB ganó las licencias en julio de 2002. BBC obtuvo una licencia, mientras que Crown Castle consiguió dos. La BBC anunció que ofrecería 24 canales digitales gratuitos, algunos de BSkyB, y servicios de radio interactivos y digitales. Para recibir todos los canales, los consumidores tendrán que pagar 99 libras por una caja de control. Todos los canales estuvieron disponibles después del lanzamiento de Freeview en octubre de 2002.

En su informe anual del año financiero 2002-2003, la BBC afirmó que había reducido 13% sus gastos generales, es decir, 2% más que el objetivo anunciado. Además, la empresa también aumentó sus ingresos netos en 54 millones de libras. Los servicios digitales de la BBC alcanzaban a 35% de las personas que recibían programas de televisión digital, contra 23% durante el año 2001-2002. Para obtener popularidad entre el público joven,

ILUSTRACIÓN 5

Servicios de televisión y radio de la BBC en el Reino Unido



Fuente: www.bbc.co.uk.

la BBC lanzó BBC Three and Ixtra, un canal de radio. También mejoró la comunicación entre el personal de la BBC y el nivel corporativo. Sin embargo, siguen causando preocupación problemas como la falta de colaboración entre varios departamentos.

Justo cuando las cosas finalmente parecían componerse ocurrió el episodio del Dr. David Kelly y el Informe Hutton expuso el vulnerable proceso editorial de la BBC. Según el informe:

- El sistema editorial de la BBC era defectuoso porque los editores no vieron el guión de Gilligan antes de permitir su transmisión.
- La administración de la BBC no examinó las notas de la entrevista de Gilligan con el Dr. Kelly.
- El proceso de investigación de quejas de la administración de la BBC era defectuoso.
- Los administradores de la BBC no ordenaron una indagación acerca de la veracidad del Informe Gilligan ni aceptaron que sus notas no respaldaban su transmisión del 29 de mayo.

Dyke, quien defendió vigorosamente a la BBC durante el proceso, ofreció disculpas por el desafortunado incidente. Para aceptar la responsabilidad, 20 horas después de la renuncia de Gavyn Davies, presidente del Consejo directivo, Dyke hizo lo mismo. En su renuncia, dijo: “No quiero irme. Pero si al final te ves involucrado, debes marcharte. No necesariamente acepto las conclusiones de Lord Hutton.”¹⁷

Muchos analistas y los medios criticaron a la BBC a la luz de las revelaciones del Informe Hutton. Los periódicos británicos publicaron artículos de portada: el encabezado de *The Times* decía: “Tempestad de culpas estremece la BBC”; por su parte, *The Guardian's* declaraba: “La crisis atraviesa la BBC.” Gerald Kaufmann, integrante laborista del Parlamento dijo: “La BBC ya no es de fiar como solía afirmarse. Se colocó en una situación en la que su palabra ya no es aceptada automáticamente. Ha dejado de ser una institución y se ha convertido en una emisora cualquiera, y además de mala calidad.”¹⁸

BBC radio sufrió una disminución del número de oyentes después de la publicación del informe, aunque lo atribuyó a factores como la ausencia de Sarah Montague, presentadora del programa *Today*, quien se ausentó por maternidad. Surgieron fuertes dudas sobre la capacidad de la BBC para recuperar la fe de sus televidentes. Lo peor fue lo inoportuno del incidente, pues sucedió antes de la renovación de la Cédula, que ocurriría en diciembre de 2006. Fue descrita como “la peor crisis en los ochenta años de historia de la BBC”.

El 18 de febrero de 2004, Mark Byford, director general en funciones,¹⁹ designó un comité dirigido por Ronald Neil, ex director de Noticias y Asuntos de Actualidad de la BBC, para examinar los problemas planteados por el Informe Hutton, identificar las lecciones que debían aprenderse del episodio y hacer recomendaciones para mejorar la línea editorial y el mecanismo de manejo de quejas en la BBC. Neil fue apoyado por otros ex ejecutivos y directores en funciones de la BBC.²⁰

Thompson toma el mando

El comité presentó su informe el 23 de junio de 2004, un día después de que Thompson asumió el mando como director general de la BBC. El Informe Neil sugería una enorme mejora del proceso de capacitación de los periodistas. Sugirió el establecimiento de una escuela de periodismo y una participación más prominente de los editores y abogados en el proceso editorial de la BBC. El comité quería que la emisora continuara transmitiendo informes basados en una sola fuente, pero sólo después de un examen adecuado. Hacía hincapié en que sólo debía ofrecerse al público la información más exacta (vea en la ilustración 6 un resumen del Informe Neil).

Neil dijo: “Como el empleador más grande de periodistas en el Reino Unido, la BBC tiene la obligación de tomar la iniciativa para fortalecer las habilidades del oficio y promover el debate acerca de los niveles periodísticos y la ética en la emisión. Todos los programas que operan con el estandarte periodístico de la BBC deben trabajar por los mismos valores, disciplinas profesionales y cultura periodística.”²¹

Thompson pidió a Byford que implantara las recomendaciones del Informe Neil lo más pronto posible. Anunció nuevos lineamientos periodísticos según los cuales las reglas sobre el uso de informes preparados a partir de conversaciones, fuentes anónimas y una sola fuente serían más estrictas. Sólo podrían usarse después de una minuciosa revisión interna. Debido a que el Informe Neil proponía que los editores de programas aceptaran la completa responsabilidad sobre cualquier contenido que produjeran sus equipos, los editores obtuvieron el derecho a conocer de parte del periodista la identidad de la fuente (única o anónima) antes de aprobar la emisión de una historia. Dependía de los editores ejercer este derecho, después de considerar la experien-

cia y los antecedentes del periodista. Se informó que se requeriría la revelación de una fuente anónima sólo si el informe contenía argumentos formales.

Durante la investigación de Neil, los funcionarios más antiguos de la división de noticias expresaron el temor de que periodistas que no estuvieran capacitados pretendieran ascender por la escalera corporativa y aceptar mayores responsabilidades. Por lo tanto, la BBC planeaba establecer una escuela de capacitación dirigida por un académico para mediados de 2005 con el propósito de ofrecer cada año el nivel de competencia indispensable a sus 7 000 periodistas.

También se incorporaron cambios en el procedimiento de quejas. Entre ellos estaba la exclusión del di-

ILUSTRACIÓN 6

Resumen del Informe Neil

- Son primordiales la exactitud y la precisión en todas las actividades periodísticas de la BBC. Debe basarse en evidencias sólidas y comprobadas y reforzarse mediante una toma de notas exacta.
- La toma de notas exacta y confiable es una habilidad periodística primordial y debe ser parte de la capacitación que la BBC brinde a sus periodistas.
- Es un principio rector del periodismo de la BBC que seamos justos en todo: justos con quienes se enfrentan a quienes hacen declaraciones, justos con el público y con los colaboradores. Es de gran importancia la justicia con las personas y las organizaciones contra quienes van a hacerse declaraciones en la BBC.
- Las afirmaciones serias y potencialmente difamatorias siempre deben ofrecerse a tiempo para una respuesta ponderada antes de la transmisión, excepto en los raros casos en los que existan razones convincentes que hagan comprensible no hacerlo así.
- Debido a la confianza que se ha ganado el periodismo de la BBC, las afirmaciones realizadas por un tercero a menudo serán consideradas por muchos espectadores y oyentes como realizadas por la BBC misma.
- Por lo general, la BBC no debe difundir historias que contengan frases con doble sentido en medio de afirmaciones serias.
- La concesión del anonimato a una fuente nunca debe hacerse de manera casual o automática. Siempre es preferible mencionar una fuente registrada. Sin embargo, cuando se utilice una de ellas, siempre debe decirse al público por qué la fuente es anónima y, en opinión de la BBC, creíble. La protección de las fuentes confidenciales es un principio fundamental del periodismo.
- La BBC transmite cientos de horas de noticias e información sobre asuntos de actualidad cada día. Como custodios de los valores editoriales de la BBC, cada uno de los editores y los productores ejecutivos deben aceptar la responsabilidad de ellos.
- Los presentadores deben responder ante sus editores y en toda su actividad periodística deben incorporar los valores editoriales fundamentales de la BBC.
- En el centro del periodismo de la BBC radica una fuerza laboral periodística bien capacitada. En un mundo que cambia con rapidez, es fundamental una capacitación incesante en todos los niveles. La capacitación basada en la competencia debe ser fundamental para la promoción basada en la competencia. Recomendamos que la BBC establezca una escuela de periodismo con residencias que abarque a toda la industria bajo el liderazgo de un director académico.
- Es necesario reformar el manejo de quejas. Todas las quejas deben canalizarse de la misma manera, sin tomar en cuenta quién las formula. El director general no debe participar directamente en el proceso normal de responder a ellas. Debe facultarse al director de la unidad de quejas editoriales para actuar de manera independiente de quienes son responsables del resultado. Cuando se cometan errores, la BBC debe desarrollar un sistema y una cultura que estimule las aclaraciones rápidas y las correcciones inequívocas.

rector general del proceso de responder a las quejas. Este cambio ocurrió debido a la fuerte resistencia de Dyke a aceptar la falla de la BBC en lo relacionado con el Dr. Kelly. Se incluyeron abogados en las salas de noticias para revisar las quejas. La BBC dijo que comenzaría a aceptar sus errores, ofrecería disculpas por ellos y trataría de aprender de dichos sucesos. En este sentido, estableció un sitio web, NewsWatch, que manejaba las quejas e informaba al público. Todos los errores serios y sus correcciones se publicarían a través de todas las plataformas de la emisora junto con sus explicaciones. La empresa también comenzó un programa NewsWatch de información similar en el canal News 24.

Algunos analistas criticaron las acciones de la BBC después del Informe Hutton y, en particular, las recomendaciones del Informe Neil. Sostenían que la BBC siempre había establecido niveles muy altos y que el Informe Neil era absolutamente innecesario. Según Julie Kirkbride, secretaria de Shadow Culture,²² el establecimiento de un programa de capacitación era un gasto adicional y requeriría que la BBC fuera más allá de sus actividades fundamentales. En opinión de Brian MacArthur, un columnista de *The Times*, la BBC había sido mejor que casi todos los periódicos británicos, que nunca ofrecían disculpas por sus errores. Afirmó que: “El Informe Neil no expone un solo problema real con los estándares del periodismo de la BBC, en primer lugar porque no hubo ningún problema. En mi opinión, si se quita el traspie de Andrew Gilligan, los periódicos pueden aprender mucho del periodismo de la BBC. Me parece que es de un nivel muy alto, y siempre lo ha sido.”²³

El manifiesto de la Cédula

Desde principios del siglo XXI, la cuota de licencia cobrada por la BBC ha sido objeto de severas críticas. En agosto de 2003, el Partido Conservador, el segundo más grande del Reino Unido, afirmó que el público pagaba por programas que habían sido copiados de canales comerciales y exigía que se eliminara la cuota. Dijo que la BBC obtenía una ventaja injusta al recibir 2700 millones de libras²⁴ en cuotas anuales (vea en la ilustración 7 cómo gasta la cuota de licencias la BBC).

El 29 de junio de 2004, la BBC anunció el manifiesto de su Cédula, llamado “Creación de un valor público”, dirigido a proporcionar valor a sus clientes como resultado de las preferencias cambiantes de los espectadores y la competencia. El manifiesto de la Cédula, esto es, las propuestas de la BBC para los años venideros, se enviaría al gobierno para que fuera leído con atención mientras se revisaba la Cédula Real. El manifiesto justificaba la permanencia de la cuota de licencia y la Cédula durante los

ILUSTRACIÓN 7

Cómo gasta cada mes la BBC las cuotas de licencias

	2006 (costo mensual en libras)
BBC One	3.52
BBC Two	1.52
Costos de transmisión y cobro	1.08
Televisión en países y regiones en inglés	1.04
BBC Radio 1, 2, 3, 4 y Five Live	1.02
Canales digitales de televisión	1.00
Radio local y nacional	0.68
Bbc.co.uk	0.36
BBC Jam	0.14
Estaciones digitales de radio	0.10
Televisión interactiva (BBCi)	0.08
Total	10.54

Fuente: www.bbc.co.uk.

siguientes 10 años. Después de las críticas por la cuota de licencia, en el manifiesto de nueve puntos Thompson anunció medidas de largo alcance, a saber:

- **Encabezar la transformación digital:** la BBC reiteró su compromiso de encabezar al Reino Unido en el segmento de la televisión digital al cambiar por completo a la transmisión terrestre digital para 2012. Lanzaría un servicio que permitiría que todos sus programas de televisión se descargaran en un periodo de siete días de programación.
- **Programas originales:** la BBC desarrollaría contenido original y trataría de no copiar, una crítica que enfrentaba a menudo. Produciría programas de calidad luego de estudiar las necesidades de los clientes, así como mejores obras teatrales para radio y televisión, e invertiría más en asuntos de actualidad y programas de comedia.
- **Prueba de valor público:** para evaluar la calidad de los programas nuevos y vigilar el desempeño de los que ya se emitían, los gobernadores los someterían a una prueba de valor público respecto de cuatro criterios —alcance, calidad, efecto y valor económico— antes de ser lanzados. La BBC también establecería una estructura de medición del desempeño de la corporación basada en los mismos criterios (vea en la ilustración 8 la estructura para medir el desempeño).
- **Escala y alcance de los servicios:** la emisora emplearía el valor público para decidir la escala y el alcance

de sus servicios. Este criterio sería aplicable a todo lo largo (las divisiones comerciales propiedad de la BBC) y lo ancho (multimedia y otros servicios) de la BBC.

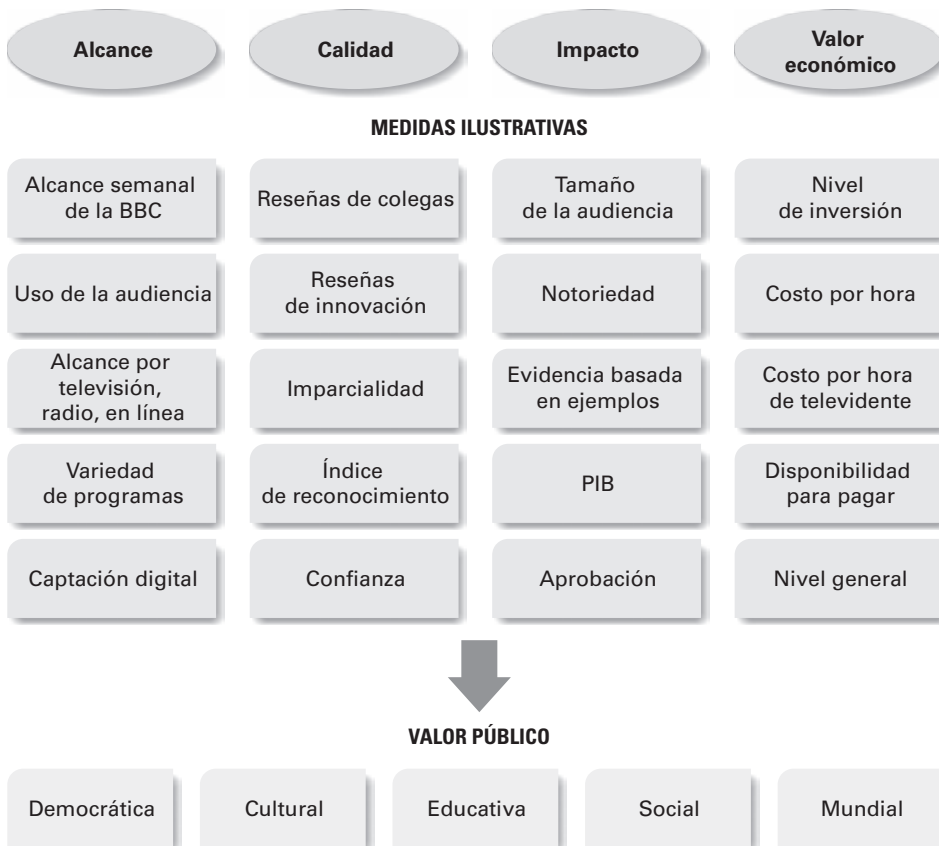
- **Fomento de asociaciones:** la BBC planea participar en empresas colectivas con socios externos para realizar actividades educativas, culturales y de otro tipo. Publicaría un contrato de asociación a finales de 2004, que enunciaría los principios y los niveles que la BBC aportaría a cualquier asociación. También publicaría una guía de asociación para atraer a socios potenciales.
- **Expansión fuera de Londres:** la BBC borraría su imagen de “estar demasiado concentrada en Londres” y trasladaría la mitad de sus negocios fuera de la capital en los próximos 10 años. Gastaría más de 1 000 millones de libras cada año en programas producidos fuera de la capital.
- **Una BBC transparente:** la emisora, que siempre había tendido a ser una organización cerrada, planea-

ba abrirse para armonizar con las opiniones de sus clientes. Su sitio web (www.bbc.co.uk/info) incluiría más información acerca de la organización. Sus diversos medios presentarían los comentarios y las quejas acerca de sus programas. En resumen, pondría al público en el centro de todas sus actividades.

- **Reforma del pago de licencias:** en la encuesta de opinión que realizó Market and Opinion Research International²⁵ (MORI) a principios de 2004, dos terceras partes de los participantes no respaldaban la cuota de licencia y sugerían otros métodos, como publicidad, patrocinio de programas, etc., para financiar la empresa. No obstante, ésta creía que la cuota de licencia le permitiría funcionar mejor. Para reducir la carga de esta cuota para el público, la BBC trataría de reducir en 10% los costos generales de los gastos. Afirmó que modernizaría el pago de la cuota de licencia al pasar de un sistema impreso a pagos en línea y haría que la cuota estuviera al alcance de los pobres.

ILUSTRACIÓN 8

Estructura para medir el desempeño de la BBC



Fuente: www.bbc.co.uk.

- **Mejoramiento del gobierno de la BBC:** se especificarían con claridad las funciones y las responsabilidades de los gobernadores para hacerlos más independientes de la administración. Crearía una nueva “unidad de gobierno” que ayudaría a regular a la BBC y efectuaría las pruebas de valor público para aprobar (o no) los programas. Esta medida respondía a la crítica incluida en el Informe Hutton que sostenía que los gobernadores de la BBC eran controlados por el director.

Implantación del cambio

En la primera semana de diciembre de 2004, Thompson comenzó a implantar el manifiesto al anunciar una nueva visión dirigida a hacer de la BBC una emisora digital más creativa y eficiente. Anunció que su visión tenía tres aspectos: “una nueva estrategia de programas y contenidos basada sobre todo en la idea de excelencia”, “una transformación de la BBC en una emisora digital de vanguardia” y “un cambio irreversible en la cultura de la BBC hacia la sencillez, la oportunidad y la creatividad”.

Thompson anunció que serían despedidos 2 900 empleados (más de una décima parte de su fuerza laboral) para reducir costos. Del total de los puestos recortados, 2 500 pertenecían a finanzas, mercadotecnia, servicios legales y otros departamentos que no se relacionaban con la elaboración de programas, mientras que el resto afectaría a las áreas educativas. Según Thompson, la

reducción de puestos pretendía eliminar 320 millones de libras de costos anuales durante los siguientes tres años, es decir, 165 millones de libras más que los ahorros anunciados antes del nombramiento de Thompson. Además, éste pidió a cada uno de los departamentos (radio, televisión, noticias, etc.) reducir en 15% sus costos y dio a entender que se subcontratarían algunos de los otros trabajos.

Thompson también anunció que BBC1, el principal canal de la emisora, transmitiría menos repeticiones y reduciría la producción de programas con fórmulas conocidas y copiados (vea en la ilustración 9 los detalles de los canales de televisión de la BBC). Dijo que la empresa trataría de distinguir sus programas de los transmitidos por los canales comerciales competidores por medio del desarrollo de contenido original. De acuerdo con Thompson, el cambio era necesario debido a la aparición de la tecnología digital, la cual había elevado las expectativas sobre la BBC entre sus seguidores. Mencionó que tendría que hacer inversiones para desarrollar programas relacionados con obras de alto presupuesto, programas de hechos reales, música, comedia, *reality shows*, televisión y radio infantiles, y otros en los que la BBC tenía buen nivel.

Asimismo, Thompson abordó el polémico problema del porcentaje de 25% de programas de la BBC que podían ser realizados por productores independientes. Aunque conservó la cuota existente, introdujo un nuevo concepto llamado “ventana de competencia creativa”

ILUSTRACIÓN 9

Detalles de los canales de televisión de la BBC

BBC One: es el canal más antiguo del grupo de la BBC; transmite noticias, deportes, teatro, programas de comedia, estrenos de películas y documentales.

BBC Two: es el segundo más antiguo entre los canales de la BBC; al principio transmitía programas dirigidos a un público de nicho y programas relacionados con funciones educativas y comunitarias. Sin embargo, en años recientes se ha convertido en un canal dirigido al público en general.

BBC Three: lanzado en 2003, el canal se concentra en los adultos jóvenes con comedias nuevas, teatro, entretenimiento, asuntos de actualidad, etcétera.

BBC Four: lanzado en marzo de 2002, está disponible para el público de la televisión digital. Se concentra en artes, cultura y el cine mundial, teatro, documentales y debates.

CBBC: CBBC (Children BBC) se orienta a los niños de entre 6 y 12 años de edad.

CBeeBies: lanzado en febrero de 2002, CBeeBies es para los niños menores de 6 años.

NEWS24: fundado en 1997, News24 es un canal con noticias las 24 horas.

BBC Parliament: lanzado en 1998, BBC Parliament transmite versiones en vivo y grabadas de las sesiones de la Cámara de los Comunes, Cámara de los Lores y otras instituciones británicas.

BBCi: iniciado en 1999, BBCi significa televisión interactiva de la BBC. Ofrece información actualizada sobre clima, educación, entretenimiento, etc., para todos los públicos de la televisión digital.

que permitía a las compañías independientes competir contra el departamento de producción interna de la BBC por otro 25% de los programas. Por lo tanto, la emisora sólo garantizó 50% de la producción interna de sus programas. Según Thompson, este tipo de competencia aportaría lo mejor de los programas a los televidentes de la BBC.

Para hacer que la BBC representara a todo el Reino Unido, se planeó que casi 1 800 trabajadores de diferentes divisiones, tales como Televisión y Radio infantil, Deportes, Radio, Investigación y Desarrollo, etc., se trasladaran a un nuevo centro vanguardista recién creado en Manchester. También se decidió que la producción de obras teatrales para televisión fuera de Londres aumentaría de 30 a 50% desde el siguiente periodo de la Cédula entre 2007 y 2016.

En cuanto a las actividades comerciales de la emisora, Thompson expresó que debían “aprovechar y/o exportar el contenido de la BBC y su marca”, y dio a entender que algunas de las actividades debían realizarse en colaboración con empresas privadas. Las divisiones de la BBC como Transmisión y Recursos establecerían sociedades y propiedades conjuntas para propósitos comerciales.

Los despidos de empleados propuestos por Thompson fueron cumplidos con una severa oposición del personal afiliado al Sindicato Cinematográfico y Teatral para el Entretenimiento y la Emisión (BECTU, por sus siglas en inglés)²⁶ y también de varios analistas. Los integrantes del BECTU dijeron que Thompson intentaba apaciguar al gobierno británico en un esfuerzo por conservar las cuotas de licencias. Los analistas comentaron que la BBC siempre habría prometido algo antes de cada revisión de la Cédula, pero que realmente nunca lo había cumplido. Consideraron que la “ventana de competencia creativa” reivindicaba el hecho de que Thompson no confiaba en la eficiencia del departamento de producción. Los analistas pensaban que Thompson aplicaba demasiadas medidas al mismo tiempo.

Éste defendió su decisión y dijo que “Greg Dyke, John Birt antes que él, y yo, hemos analizado el problema de la burocracia de la BBC, nuestros procesos, nuestros estratos. Ahora es el momento en que realmente debemos eliminar lo que no funciona y decir que es posible dirigir esta organización de una manera más sencilla y directa, con menos reuniones y menos complejidad, y de ese modo poder transferir muchos, muchos millones de libras de esa parte de la BBC a los programas”²⁷.

En marzo de 2005, Thompson anunció que se eliminarían otros 1 500 empleos en la división de noticias y programas en el transcurso de los tres años siguientes. También aumentó el objetivo de ahorros de 325 millo-

nes de libras a 355 millones. En el mismo mes, el Departamento de Cultura, Medios y Deportes (a nombre del gobierno) publicó el Documento Verde²⁸ basado en la información proporcionada por Lord Burns, el asesor independiente del Secretario de Estado sobre la revisión de la Cédula, y su equipo. La información fue preparada con base en las opiniones de varios observadores consultados por el equipo.

De acuerdo con el Documento Verde, se iba a conceder una nueva Cédula a la BBC durante los diez años siguientes a partir del 1 de enero de 2007 y hasta el 31 de diciembre de 2016. Se consideraba que los diez años permitirían a la BBC, y a la industria de la televisión en su conjunto, estabilizarse durante el cambio hacia la televisión digital. El gobierno no contempló ninguna alternativa viable para la licencia y decidió mantenerla, pero dijo que la revisaría para encontrar opciones convenientes después que ocurriera la transformación digital en 2012.²⁹ Todos los gobernadores de la BBC serían retirados y reemplazados por una nueva entidad llamada BBC Trust.

El Documento Verde también generó algunos problemas. Alrededor de 33% de los expertos consultados sentía que la BBC no ofrecía valor económico. Una tercera parte de los telespectadores pensaba que la calidad de los programas se había deteriorado. Expresaron preocupación acerca de la falta de responsabilidad de la BBC con los espectadores. Para atender esta situación, se propuso que los gobernadores fueran reemplazados con el BBC Trust, el cual sería responsable ante los espectadores. Todos los servicios de la emisora intentarían lograr una serie de cinco propósitos durante el siguiente periodo de la cédula (vea los cinco propósitos en la tabla 1).

Los problemas planteados serían considerados por un comité parlamentario y el Comité Selecto de la Cámara de los Comunes sobre Cultura, Medios y Deportes efectuaría una indagación independiente. Además, se realizarían un escrutinio parlamentario y consultas, que serían la base de la Cédula Real.

En mayo de 2005, la BBC respondió al Documento Verde. Agradeció la decisión de conceder una nueva Cédula y de continuar el financiamiento con las cuotas de licencias. Thompson también aseguró que la emisora ofrecería contenido original y de calidad a los espectadores y trataría de explorar oportunidades para atender mejor a la gente. Sin embargo, Michael Grade, CEO de la BBC dijo que el documento había subestimado el efecto de las tecnologías digitales en la relación entre la audiencia y los medios y expresó su oposición a revisar las cuotas de licencia después de la transformación digital.

TABLA 1

Los cinco propósitos de la BBC

- Apoyar a la ciudadanía y la sociedad civil,
- Promover la educación y el aprendizaje,
- Estimular la creatividad y la excelencia cultural,
- Representar al Reino Unido, sus naciones, regiones y comunidades,
- Destacar al Reino Unido para el mundo y el mundo para el Reino Unido.

Otro propósito era establecer una ventaja tecnológica en la adopción de tecnología y desempeñar una función activa durante la transformación hacia la televisión digital.

Fuente: "Review of the BBC's Royal Charter", www.bbc.co.uk, marzo de 2005.

La Escuela de Periodismo de la BBC

En la última semana de junio de 2005, la BBC lanzó su Escuela de Periodismo con una inversión de 5 millones de libras para capacitar a los periodistas que trabajan en sus diferentes divisiones, como Noticias, el Servicio mundial, etc. En contraste con el concepto de enseñanza en un salón de clase, las instrucciones fueron impartidas a través de sesiones, talleres y seminarios interactivos de aprendizaje electrónico (impartidos por Neil) en diversos lugares en todo el mundo. La capacitación pretendía apoyar los cinco principios editoriales mencionados en el Informe Neil: verdad y exactitud; atender los intereses del público; independencia de cualquier influencia externa; responsabilidad ante la audiencia e imparcialidad en la información. El módulo de aprendizaje electrónico reduciría los costos para la BBC, que planeaba aumentar el gasto para capacitación en periodismo a 10 millones de libras en 2008 con el fin de desarrollar "módulos de aprendizaje interactivo" que pudieran ser consultados por los periodistas de la casa desde cualquiera de sus oficinas en el mundo. Debía proporcionarse a cada periodista un mínimo de 20 horas de capacitación al año.

El personal recibió "pasaportes de capacitación" que eran sellados después de concluir las sesiones. Finalizar la capacitación se convirtió en una de las exigencias de las promociones. Además, no se permitía a los periodistas aspirar a puestos principales a menos que hubieran cumplido con la capacitación y adquirido las habilidades necesarias, incluso si poseían una experiencia laboral relevante. Por ejemplo, un periodista de emisiones de primer nivel tenía que terminar algunas sesiones de capacitación antes de convertirse en editor. La capacitación también se concentraría en el ambiente y los problemas

en Europa, el Medio Oriente y otros lugares que se considerarían complicados.

Casi todo el material del curso fue desarrollado de manera interna, excepto el que estaba dirigido a las actividades de capacitación externa. La escuela se concentró no sólo en impartir las habilidades periodísticas básicas a todos los reporteros, sino también valores y ética en el nivel editorial. Al comentar la iniciativa, Byford afirmó: "Se trata de una iniciativa de capacitación emocionante y ambiciosa que, esperamos, establezca un estándar elevado para el periodismo que se difunde en el Reino Unido. Queremos ofrecer a nuestros empleados capacitación y desarrollo durante toda su carrera para apoyarlos cuando deban enfrentar el complejo ambiente periodístico actual."³⁰

A pesar de estos esfuerzos, la BBC creía que sus procedimientos de capacitación y editoriales no enfrentaban ninguno de los problemas importantes. Declaró que producía 120 horas de programación de noticias cada día y debido al tamaño de sus operaciones, era probable que ocurrieran errores. Richard Sambrook, director de la división de Noticias Mundiales de la BBC afirmó: "No es que existiera un gran problema antes, sino que el ambiente ha cambiado muy rápidamente. La tecnología nueva, como las cámaras digitales, las computadoras portátiles e internet han generado más servicios de 24 horas. La competencia y las presiones sobre los periodistas en relación con las decisiones que deben tomar han aumentado enormemente."³¹

En octubre de 2005, la BBC presentó una propuesta para aumentar 2.3% la cuota de licencia por encima de la tasa inflacionaria para cumplir su meta acumulable de 5 500 millones de libras en los siguientes siete años para mejorar sus programas y servicios digitales. De la suma objetivo total, la BBC obtendría 3 900 millones de libras a través de las medidas de reducción de costos vigentes; el aumento de las cuotas de licencia reduciría la diferencia. Esto significó que la cuota de licencia, que costaba 126.50 libras anuales aumentaría 3.14 libras cada año hasta 2013.

En marzo de 2006, el Departamento de Cultura, Medios y Deportes publicó el Documento Blanco, el cual resumía el modo en que debía funcionar la BBC. Este documento iba a ser la base para la renovación de la Cédula Real. Si bien no se modificó el propósito establecido en el Documento Verde y en otras propuestas, como la eliminación de los puestos de gobernadores, se pidió a la emisora que diera prioridad al entretenimiento y dejara de "copiar" o de "buscar la popularidad". El gobierno retuvo su propuesta para considerar alternativas a la cuota de licencia, como las suscripciones y otras medidas, después de 2012. Además, en abril de 2006, Jowell dijo que

el aumento de la cuota de licencia sería mucho más bajo de lo que la BBC había propuesto. Se efectuarían deliberaciones adicionales en el Parlamento y la Célula Real se publicaría durante el último trimestre de 2006.

En abril de ese año, Thompson anunció “Futuro creativo”, una serie de temas e ideas propuestos para conseguir los propósitos establecidos en el Documento Blanco y preparar a la emisora para la era digital. En abril de 2005, Thompson designó a dos equipos para estudiar cómo podría ser el mundo en 2012, los gustos y preferencias de las audiencias, y las medidas que debía aplicar

la BBC para cumplir los requerimientos. La estrategia “Futuro creativo” proponía hacer que el contenido de la BBC fuera atractivo y aceptable para el público joven.

Se hicieron recomendaciones sobre las “ocho áreas fundamentales de resultados”: Periodismo, Deportes, Teatro, Música, Comedia, Entretenimiento, Niños y adolescentes, y Desarrollo del Conocimiento. Según Thompson, del estudio surgieron “Cinco grandes temas”: Medios de Martini, Formalidad del entretenimiento, Los jóvenes, Facilidad de localización y El público activo (vea en la ilustración 10 los detalles de la estrategia Futuro

ILUSTRACIÓN 10

BBC: detalles de la estrategia Futuro creativo

Recomendaciones sobre ocho áreas fundamentales de resultados

Deportes: establecer un portal de banda ancha que ofrezca video y audio en vivo, comentarios y análisis de especialistas, comentarios interactivos sobre eventos deportivos. Iniciar un programa exclusivo de noticias sobre deportes por televisión, designar a un editor de deportes de la BBC y descartar programas antiguos.

Música: implantar una estrategia de música única en todas las plataformas, junto con eventos regulares entre plataformas y ponerlos disponibles para descarga a través de banda ancha, móvil y emisiones para iPod.

Niños y adolescentes: consolidar los programas infantiles a través de todas las plataformas con las marcas CBeeBies y CBBC. Lanzar una marca para adolescentes en banda ancha dirigida a jóvenes de entre 12 y 16 años de edad.

Comedia: invertir en el desarrollo de más comedias de situación y programas de comedia a través de todas las redes de televisión y radio. Alimentar el talento, fundar un sitio web de comedia y permitir el acceso a los programas a través de medios nuevos.

Teatro: hacer teatro en televisión más enérgico y al mismo tiempo conservar las historias de éxito. Crear menos obras de larga duración para televisión y apoyar las obras singulares y experimentales.

Entretenimiento: mejorar el contenido para las noches de sábado en BBC One y tener una colaboración eficaz con otros géneros, como pasatiempos e información objetiva para crear programas innovadores.

Desarrollo del conocimiento: poner a disposición del público todo el contenido de la BBC de manera permanente después de su transmisión en todas las plataformas.

Cinco temas

Medios Martini: los medios Martini son aquellos que permiten desplazar el contenido de un medio a otro a través de diversos dispositivos para que esté disponible en cualquier lugar en todo momento. Esto significa que la BBC tendría que seguir un proceso completamente nuevo para desarrollar, encargar y producir programas. La BBC ya ha comenzado a trabajar en este proyecto, llamado BBC Web 2.0.

Formalidad en el entretenimiento: el público de nueva generación no sólo quiere conocimiento e información de la BBC. Pretenden que la emisora proporcione entretenimiento detallado por medio de programas de teatro, comedia e información objetiva.

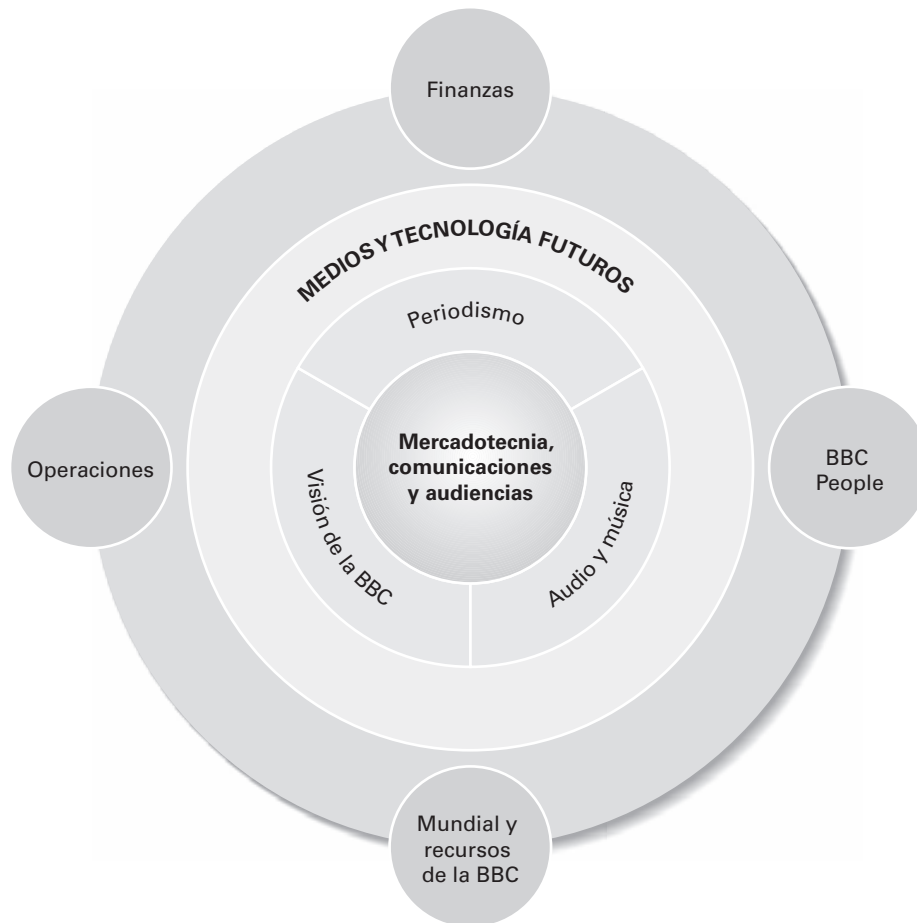
Los jóvenes: el público joven se ha alejado de la BBC en el siglo XXI, tendencia que ha aumentado. La BBC debe dirigirse al público más joven mediante el establecimiento de sitios web y programas de televisión exclusivos para ellos sin descuidar las secciones para gente mayor.

Facilidad de localización: la BBC planea coordinar todo el contenido con eficiencia para facilitar las búsquedas por parte de los espectadores. Deben lanzarse herramientas de búsqueda poderosas y el contenido debe clasificarse con el fin de hacer más sencilla la búsqueda para los usuarios en áreas como deportes, música, historia natural, pasatiempos y salud.

El público activo: en el futuro, los espectadores esperan participar en las discusiones y los debates, así como crear, comunicar, entre otras cosas, aparte de observar programas. La BBC debe estimular a su audiencia para agregar su contenido e ideas en áreas como historia natural, pasatiempos, salud, etcétera.

ILUSTRACIÓN 11

BBC: representación gráfica de los cambios organizacionales (julio de 2006)



Fuente: www.bbc.co.uk

creativo de la BBC). Al comentar la estrategia, Thompson declaró: “La BBC ya no debe considerarse a sí misma como una emisora de radio y televisión junto a algunos medios nuevos. Debemos tratar de ofrecer contenido de servicio público a nuestra audiencia en cualquier medio o dispositivo que comprendan, sea en sus hogares o fuera de ellos.”³²

La emisora también comenzó a explorar diversas oportunidades para desarrollar sus actividades comerciales internacionales a través de BBC Worldwide. Comenzó a planear servicios de video sobre pedido y el establecimiento de BBC.com, un sitio web comercial para las personas fuera del Reino Unido a finales de 2006.

En julio de 2006, la empresa anunció cambios organizacionales para facilitar la implantación de Futuro creativo. Los medios y la tecnología futuros fueron el núcleo del nuevo cambio y el contenido de la BBC

se organizó en periodismo, visión de la BBC y audio y música (vea en la ilustración 11 los cambios organizacionales durante la administración de Thompson en julio de 2006). De acuerdo con Thompson, el principal propósito de la reorganización, a partir de abril de 2007, era facilitar la realización y la producción entre plataformas y hacer de la emisora una organización creativa.

El camino por delante

Aunque la BBC ha reducido costos, la compensación pagada a los ejecutivos principales no cambió, y para algunos de ellos, en realidad aumentó cada año. Los bonos pagados a sus funcionarios fueron severamente criticados por muchos analistas de la industria y el BECTU porque se otorgaron en una época en la que disminuía el número de televidentes. Para 2004-2005,

Thompson recibió un bono de 64 000 libras además de un sueldo base de 210 000 libras, mientras que Byford se hizo acreedor a 92 000 libras aparte de su salario de 351 000 libras. El CEO de la BBC, John Smith, recibió 72 000 libras además de 287 000 libras, y el director de BBC People, Stephen Dando, recibió un bono de 65 000 libras aparte de 245 000 libras. El salario de Byford aumentó 30% a partir del año financiero 2003-2004 y el salario base de Smith se incrementó 20%. Sin embargo, también asumieron responsabilidades adicionales en la emisora.

En julio de 2005, como reacción a las críticas sobre la compensación, Thompson renunció a sus incentivos por un valor de 135 000 libras para el año 2004-2005. Esta reducción, junto con la del tamaño del Consejo directivo, deprimió los bonos acumulables de 546 000 libras en 2003-2004 a 320 000 libras en 2004-2005. Asimismo, los incentivos para los integrantes del Consejo directivo también fueron reducidos de aproximadamente 30% del salario base a 10% a partir del año fiscal 2005-2006. Después, el salario de los miembros se incrementó cuando se encontró que había caído por debajo del promedio en el mercado.

Muchos analistas, políticos y competidores criticaron severamente la propuesta de la BBC de aumentar la cuota de licencia. Dijeron que la emisora había exagerado sus costos a la vez que subestimaba sus ahorros. Charles Allen, CEO de ITV, afirmó: “Las cifras imprecisas de la BBC deben contener su propia advertencia de exactitud. De manera sistemática minimiza sus estimaciones de ahorros y eficiencias, y exagera sus necesidades de financiamiento. El gobierno debe rechazar la propuesta de la BBC y exigirle que realice bien sus cálculos”.³³

A los analistas también les pareció que el recién formado BBC Trust padecía de muchos defectos.³⁴ Dijeron que no era muy diferente del anterior Consejo directivo y que no duraría mucho. Según Pauline Neville-Jones, integrante del Consejo directivo entre 1997 y 2004, los gobernadores quedaron atrapados entre sus contrastantes funciones de gobernar y regular. El Trust no abordaría de manera diferente tales problemas y esto afectaría el funcionamiento de toda la organización. Afirmó que: “Las nuevas estructuras creadas para gobernar y regular la corporación son muy detalladas y complejas y su aplicación sería mucho más costosa que las actuales. ¿Serán más eficaces y producirán mejores programas? Esto está mucho menos claro. El Documento Blanco crea el Trust, el cual tiene deberes de gobierno y regulatorios, y es un grupo con tanta probabilidad de padecer esquizofrenia como los gobernadores actuales.”³⁵

La BBC debió enfrentar la ira del público debido a sus transmisiones repetidas. Aunque Thompson había prometido reducir la cantidad de repeticiones, BBC1

transmitió 2 683 horas de programas ya vistos en el año fiscal 2004-2005, 88 horas más que en 2003-2004. En total, se transmitieron 24 000 horas de repeticiones en todos los canales de la BBC. Sin embargo, si la BBC hubiera reducido sus repeticiones y aumentado el contenido original, hubiera elevado mucho sus costos. Por ejemplo, una repetición cuesta entre 15 000 y 30 000 libras cada hora, mientras que una comedia o una obra original pueden implicar la erogación de 500 000 a 600 000 libras. Además, como el gobierno no había aceptado la propuesta de la BBC de aumentar la cuota de licencia, los analistas predijeron que la BBC tendría que volver a concentrarse en la reducción de costos.

Otro problema de la BBC fue el coqueteo de sus empleados con las empresas de producción independientes. En 2005, varios controladores de canales, productores y directores de BBC1 y BBC3 fueron atraídos por las empresas de producción privadas, que les ofrecieron sueldos más altos, participación en las utilidades, etcétera.

El muy publicitado Futuro creativo también recibió muchas críticas de los medios del Reino Unido. La BBC planeaba lanzar sitios web con contenido de audio y video de alta calidad en áreas como deportes, música y otras con la intención de atraer a los jóvenes. Estos sitios tuvieron que enfrentarse directamente a sitios comerciales como MySpace.³⁶ Los medios del Reino Unido se quejaron de que la BBC estaba obsesionada con el segmento joven y cuestionaron el motivo por el que Thompson utilizaba dinero público para competir con los sitios web comerciales. Los rivales se quejaron de que el gobierno no ponía ningún freno a la BBC, cuyas medidas, dijeron, podían perjudicar a la corporación. El grupo de medios The Guardian³⁷ afirmó que el plan de la BBC para lanzar un sitio web comercial para usuarios en el extranjero hubiera perjudicado su negocio de periódico en línea y regional. No consideraba correcto que la BBC gastara 69.2 millones de libras en 2004-2005 para desarrollar el sitio bbc.co.uk (y hacerlo el más popular en el Reino Unido), porque originalmente se pensaba que el dinero de las cuotas de licencias sólo financiaría operaciones de televisión.

A pesar de la crítica, varios analistas elogiaron el liderazgo de Thompson y su visión para la BBC. Afirmaron que nunca antes la emisora se había dirigido al público joven y que no había sido financiada por los publicistas que anhelaban un auditorio joven. En este contexto, agradecieron los esfuerzos de Thompson para llevar la BBC a una audiencia de nueva generación. Según John Naughton, columnista de *The Observer*:³⁸ “Casi todas las emisoras parecen incapaces de ver lo que viene: un mundo donde todos los productos de los medios serán

entregados y consultados a través de internet, con todo lo que eso implica en términos de públicos activos, facultados, volubles y concededores. De algún modo, Mark Thompson y su equipo han sacudido esa mentalidad y han comprendido lo que se necesita para que la BBC prospere en este nuevo ambiente. De modo que comprenden con claridad lo que es necesario hacer. La pregunta es: ¿pueden hacerlo?³⁹

NOTAS FINALES

1. "Mark Thompson Interview": www.libdems.org.uk, 17 de marzo de 2006.
2. Claire Cozens, "BBC Review 'Doesn't Go Far Enough'", www.theguardian.co.uk, 7 de diciembre de 2004.
3. En septiembre de 2002, el gobierno del Reino Unido elaboró un expediente sobre las armas de destrucción masiva que supuestamente poseía Irak. En él se afirmaba que las armas podían desplegarse en 45 minutos. El 29 de mayo de 2003, en el programa *Today* en BBC Radio 4, Andrew Gilligan informó que la afirmación de los 45 minutos había sido incluida a propósito y que no estaba respaldada por las autoridades de inteligencia. El gobierno del Reino Unido condenó el informe mientras la BBC afirmó que había recibido la revelación de una fuente confiable. El 9 de julio de 2003, la emisora reveló el nombre del Dr. David Kelly (un experto en armas) como la fuente. El 17 de julio de 2003, Kelly fue encontrado muerto. El gobierno designó a Lord Hutton para indagar "las circunstancias que rodearon la muerte de Kelly". El 28 de enero de 2004 fueron publicados los hallazgos de Hutton. El informe no encontró culpable al gobierno, pero consideró defectuoso el sistema editorial de la BBC. También dijo que Kelly se había suicidado.
4. "New BBC Boss Announces Shake-up", www.news.bbc.co.uk, 22 de junio de 2004.
5. "Grade Gets His Man as BBC Ends Months of Turmoil", www.theguardian.co.uk, 22 de mayo de 2004.
6. ITV fue fundada por una red de emisoras de televisión comerciales. En 2004 los ingresos operativos netos de ITV fueron de 2 053 millones de libras, con utilidades netas de 139 millones de libras.
7. Channel 4 fue establecido en 1982 mediante un decreto del Parlamento. Al principio fue administrado por la Independent Broadcasting Authority y los ingresos provenían de las franquicias de ITV ubicadas en todo el Reino Unido. Las franquicias que operaban en una región específica se encargaban de la publicidad y, por lo tanto, ITV no tenía una relación directa con los publicistas.
8. La emisión terrestre, también llamada emisión por el aire, es un método de transmisión en el que las señales de televisión son enviadas a través del aire y son recibidas mediante una antena.
9. El servicio de televisión vía satélite implica el uso de un satélite para la transmisión. Las señales, enviadas desde la Tierra mediante un transmisor, son recibidas por los *transponders* del satélite, los cuales convierten las señales en otra frecuencia y las devuelven a la Tierra. Estas señales se captan por medio de una antena y un receptor.
10. News Corporation, controlada por Rupert Murdoch, es uno de los conglomerados de medios más grandes del mundo. Sus negocios consisten en la producción y la distribución de películas, redes de televisión, periódicos y revistas, sitios web, edición de libros, etc. En el año que terminó el 31 de julio de 2005, sus ventas totales fueron de 24 000 millones de dólares y sus ingresos netos ascendieron a 2 000 millones de dólares.
11. British Satellite Broadcasting fue fundada en 1986 para proporcionar servicio directo de televisión vía satélite a los hogares del Reino Unido. Sin embargo, debido a problemas técnicos, comenzó a transmitir a principios de 1990.
12. El Servicio Exterior fue renombrado Servicio Mundial de la BBC en 1988.
13. BBC Mundial distribuye y concede licencias de los programas de televisión de la BBC en todo el mundo. Posee completos o en parte 20 canales, es dueña de casi 40 revistas, vende libros, videos, música y DVD. También proporciona contenido de radio, productos para enseñanza de idiomas, etc. En el año que concluyó en marzo de 2005, sus ventas totales fueron de 706 millones de libras y sus utilidades netas ascendieron a 28 millones de libras.
14. BBC Choice salió del aire en febrero de 2003 y fue reemplazada por BBC Three.
15. "Dyke Unveils Moves to Build 'One BBC'", www.bbc.co.uk, 3 de abril de 2000.
16. Fundada en 1998, ITV Digital fue la primera emisora digital terrestre que ofrecía alrededor de 35 canales. En agosto de 2001 compró los derechos de transmisión de la liga de fútbol por tres años en 315 millones de libras y lanzó ITV Sport. Este convenio resultó ser una medida costosa porque los deportes no consiguieron atraer público y anunciantes. En octubre de 2002 se lanzó Freeview, un nuevo servicio de televisión digital terrestre para reemplazar a ITV Digital.
17. "BBC Apologizes as Dyke Quits", www.news.bbc.co.uk, 29 de enero de 2004.
18. Anita Roddick, "Rupert vs. The BBC-The 'Foxification' of Britain", www.mediachannel.org, 23 de octubre de 2003.
19. Mark Byford fue designado director general suplente de la BBC en enero de 2004. Después que se fue Dyke, se convirtió en director general en funciones de la BBC hasta que fue nombrado Mark Thompson, el cual designó a Byford como jefe de periodismo en junio de 2004, además de su puesto como director general suplente.
20. Los otros integrantes del grupo fueron Glenwyn Benson (controlador de realizaciones de televisión), Helen Boaden (controladora de Radio 4 y BBC 7), Adrian van Klaveren (Jefe de recopilación de noticias, BBC News), Richard Tait (ex editor en jefe, ITN) y Stephen Whittle (controlador de política editorial, BBC).
21. "BBC Outlines Post-Hutton Reforms": www.news.bbc.co.uk, 23 de junio de 2004.
22. Un grupo de integrantes del partido de oposición (oficialmente llamado Oposición leal a Su majestad) en la Cámara de los Comunes forma un gabinete llamado el Gabinete Sombra de la Oposición Leal a Su Majestad o sencillamente el Gabinete Sombra, cuyos integrantes someten a escrutinio a sus contrapartes en el gobierno y sugieren políticas alternativas.
23. "BBC Report: 'A Lot of Unnecessary Self-Laceration'", www.business.timesonline.co.uk, 23 de junio de 2004.
24. Para 2006-2007, la cuota de licencia costaba 131.50 libras anuales para una televisión a color y 44 libras anuales para una televisión en blanco y negro. La licencia era gratuita si la persona era mayor de 75 años, y la cuota costaba la mitad en el caso de las personas registradas como ciegos.
25. MORI se combinó con Ipsos UK en octubre de 2005 para formar la segunda empresa de investigación más grande del Reino Unido. La compañía efectúa investigación en cinco segmentos: marketing, publicidad, medios, lealtad y asuntos públicos.
26. Fundado en 1991, BECTU es un sindicato independiente formado por trabajadores que pertenecen a la radio, televisión, teatro, películas, pasatiempos, entretenimiento y áreas relacionadas en el Reino Unido.
27. "Thompson Says BBC 'Must Keep Up'", www.news.bbc.co.uk, 8 de diciembre de 2004.
28. El Documento Verde contiene propuestas de políticas gubernamentales para estimular el debate y la discusión, con base en cuál decisión final puede tomarse.
29. El gobierno del Reino Unido pretende discontinuar por completo las transmisiones analógicas y adoptar la televisión digital en 2012. El proceso debe comenzar en 2008 y se espera que concluya por completo

- en 2012. El cambio a televisión digital ofrece beneficios como canales adicionales a los normales, mejor calidad, funciones nuevas, etcétera.
30. "BBC Journalism College Launched", www.news.bbc.co.uk, 28 de junio de 2005.
 31. "What You'll Need to Get a Passport to Promotion", www.pressgazette.co.uk, 7 de julio de 2005.
 32. "The Future Starts Here? BBC Strengthens Its Role in Digital World", www.iabuk.net, 27 de abril de 2006.
 33. "What the BBC's Critics Say", www.ft.com, 30 de mayo de 2006.
 34. El BBC Trust que reemplazaría al Consejo de Gobernadores de la BBC estaría formado por doce síndicos encabezados por Michael Grade, presidente del Consejo directivo de la BBC. En mayo de 2006 el gobierno había anunciado los nombres de sólo cuatro de sus integrantes.
 35. Chris Tryhorn y Ben Dowell, "Dyke's 'Posh Lady' Attacks BBC Trust", www.media.guardian.co.uk, 12 de abril de 2006.
 36. MySpace, fundado en 2003 y propiedad de News Corporation, es un sitio web comunitario con sede en Estados Unidos. Es uno de los sitios web comunitarios más populares del mundo.
 37. The Guardian Media Group (GMG) es una organización multi-medios establecida en el Reino Unido cuyo negocio principal es la edición y la impresión. Aparte de publicar periódicos (regionales y nacionales), el grupo también tiene estaciones de radio, sitios web, estaciones televisoras y revistas regionales.
 38. *The Observer*, fundado en 1791 y propiedad de The Guardian Media Group, es un periódico que se publica los domingos.
 39. "The BBC's Digital Future—But Will It Work?", www.media.guardian.co.uk, 30 de abril de 2006.

NBC en problemas

Este caso fue preparado por Vinay Kumar, bajo la dirección de Vivek Gupta, ICAI Center for Management Research (ICMR).

“Les puedo decir que, en cierto modo, es como si el mono se hubiera caído de mi espalda. Los negocios son cíclicos... nadie permanece en la cima todo el tiempo.”¹

—Kevin Reilly, presidente de NBC Entertainment, acerca de la disminución de televidentes de NBC en 2005.

“Tal vez no seamos tan fuertes como hemos sido, pero sólo estamos a un programa exitoso de distancia de estar ahí otra vez. Por supuesto, en esta época es difícil que surjan programas exitosos.”²

—Jeff Zucker, en ese entonces presidente de NBC Universal Television Group, acerca del desempeño deficiente de NBC en 2004-2005.

“Se puede decir que NBC todavía es el rostro de la división. Si NBC tiene otro año como el anterior, puede ocurrir una disminución de la publicidad y generar la percepción de que la emisora puede cambiar de inversionistas.”³

—Robert Schenosky, analista de Boyd Jefferies & Company⁴ en 2005.

Introducción

En las clasificaciones de televisión de la temporada 2005-2006,⁵ NBC Television Network fue colocada en cuarto lugar por segundo año consecutivo en la categoría de cadena emisora más popular. Las clasificaciones fueron preparadas por Nielsen Media Research⁶ en mayo de 2006. NBC estaba detrás de sus cadenas rivales CBS Television, Fox Broadcasting Company y American Broadcasting Company (ABC) (vea los detalles de las competidoras de NBC en la ilustración 1). CBS ha sido la más destacada desde la temporada 2002-2003, durante la cual destronó a NBC del sitio de honor. En la temporada 2005-2006, NBC había perdido 1% de sus espectadores en relación con la temporada 2004-2005 (vea en la tabla 1 los detalles del teleauditorio en 2005-2006). Fox emergió como la cadena más popular en el segmento de 18-49 años de edad (en el que los anun-

ciantes pagan cantidades más altas) por segunda ocasión consecutiva, mientras que NBC también quedó en cuarto lugar en este sector. Además, el horario estelar del jueves en la noche,⁷ que antes había sido dominado por NBC, era ocupado casi por completo por CBS (vea la ilustración 2).

NBC, la cadena de televisión de NBC Universal, sufrió cuando concluyeron sus series exitosas como *Friends*, *ER* y otras, mientras, al mismo tiempo, avanzaban sus rivales (vea en la ilustración 3 el logotipo de NBC). *American Idol*, de Fox, fue el “programa de televisión más popular” (por segunda ocasión consecutiva) durante la temporada 2005-2006. CBS tuvo un éxito enorme con *CSI: Crime Scene Investigation* y ABC lo logró con *Desperate Housewives*. Pero NBC no tenía programas de los cuales presumir. Su éxito más grande fue el programa de juego *Deal or No Deal*, que ocupó el 13o. lugar en términos de audiencia en el año 2005-2006 (vea en la ilustración 4 las clasificaciones del horario estelar en 2005-2006). Incluso la transmisión de los Juegos Olímpicos de invierno (celebrados en Turín) en febrero de 2006, que solía atraer a una gran audiencia, no ayudó a NBC. Bill Carroll, vicepresidente y director de programación de Katz Television Group, comentó: “Si es-

Este caso fue preparado por Vinay Kumar, bajo la dirección de Vivek Gupta, ICAI Center for Management Research (ICMR). Fue compilado de fuentes publicadas y está diseñado para utilizarse como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

ILUSTRACIÓN 1

Perfil de las principales competidoras de NBC

CBS: en 1928, William S. Paley adquirió United Independent Broadcasters Inc., una cadena de 16 estaciones de radio independientes y la renombró Columbia Broadcast System (CBS). En julio de 1931, CBS comenzó sus emisiones de televisión. En 1944 la cadena CBS Radio tenía 144 estaciones y era la más grande de Estados Unidos. En 1960, CBS se convirtió en la primera cadena en transmitir los Juegos Olímpicos. De 1967 en adelante comenzó a transmitir todos sus programas a color. En abril de 1971, Columbia Broadcast System cambió oficialmente su nombre a CBS Inc. A mediados de la década de 1980, Laurence Tisch adquirió una participación de 25% en CBS, la cual sufrió durante su liderazgo. Su desempeño financiero se debilitó y sus programas sólo atraían a personas mayores.

Por presiones de todas partes, Tisch vendió CBS a Westinghouse Electric Corporation (WEC) por 5400 millones de dólares en 1995. En 1996, WEC adquirió Infinity Broadcasting Corporation (IBC) y la cadena CBS Radio fue administrada por Westwood One, una subsidiaria de IBC. En diciembre de 1997, WEC cambió su nombre a CBS Corporation. En mayo de 2000, CBS fue adquirida por Viacom para formar Viacom Inc. En diciembre de 2005, Viacom Inc. dividió sus negocios en dos: i) CBS Corporation, que consistía en la red CBS Television, UPN, CBS Stations Group, CBS Paramount Television, King World, Showtime, CBS Radio, CBS Outdoor, Simon & Schuster, Paramount Parks, CBS Digital Media, CSTV y CBS Customer Products; y ii) Viacom Inc., formada por BET, Famous Music, MTV Networks (MTV, VH1, Nickelodeon, Nick at Nite, Comedy Central, etc.), Paramount Pictures y Paramount Home Entertainment.

ABC: fue formada en 1944 cuando NBC vendió su cadena NBC Blue a Edward J. Noble, propietario de Lifesavers Candy. La renombró American Broadcasting Company en 1945. En abril de 1948, ABC comenzó sus servicios de emisiones televisivas. En febrero de 1953, ABC se fusionó con United Paramount Theatres Inc., una derivada de Paramount Pictures Corporation y propiedad de Leonard Goldenson. En 1954, ABC estableció una alianza con Disney para una serie de Walt Disney TV llamada *Disneyland*, que fue la primera de ABC incluida en las 10 principales series de Nielsen. En 1955, ABC tuvo otra serie exitosa de horario estelar, *Cheyenne*, producida por Warner Brothers. A mediados de la década de 1960, ABC fundó su propia división de producción, llamada ABC Films.

En 1984, ABC adquirió una participación de 80% en ESPN (el resto era propiedad de Hearst Corporation). En esa época, ABC tuvo problemas debido a la falta de innovación, altos gastos y clasificaciones declinantes. En 1986, Capital Cities Communication, una compañía de medios estadounidense, compró ABC por 3500 millones de dólares y formó Capital Cities/ABC Inc. Con la nueva administración, ABC se recuperó. En 1995, Walt Disney adquirió Capital Cities/ABC por 19 000 millones de dólares. En 1999, ABC inició el exitoso programa *Who Wants to be A Millionaire?* Como el programa era transmitido 5 o 6 días a la semana, su popularidad decreció. En 2004, ABC volvió a triunfar con su serie *Desperate Housewives*. En 2006, la cadena ABC estaba formada por ABC News, ABC Family, ABC Kids, ABC Sports y ABC Radio, aparte de su canal insignia ABC.

Fox: en marzo de 1985, News Corporation, propiedad de Rupert Murdoch, adquirió Fox Studios^a por 575 millones de dólares. Esa operación reunió a las estaciones de televisión independientes Fox Studios y Metromedia, adquiridas el mismo año, que formaron Fox Broadcasting Company en 1986. El primer programa de televisión de Fox fue lanzado en octubre de 1986. Desde su lanzamiento, Fox se posicionó como un canal juvenil lleno de vitalidad que atraía al mercado de 18-34 años. La emisora era considerada una posible competidora de CBS, ABC y NBC. En 1993, la NFL otorgó a Fox los derechos para transmitir su liga hasta 1997. A principios del siglo XXI, Fox perdió su posición debido a la intensa competencia. Sin embargo, se recuperó con *American Idol*, lanzado en junio de 2002. El programa se clasificó como número 1 hasta 2006. En este año, Fox Broadcasting Company es la tercera cadena de televisión más grande de Estados Unidos, después de CBS y ABC, con aproximadamente 200 estaciones afiliadas y 35 emisoras propias.

^a Fox Studios participó en el desarrollo, producción y distribución mundial de largometrajes y programas de televisión, y programación de transmisiones de televisión y de cable.

Compilado de diversas fuentes.

perabas con optimismo los Juegos Olímpicos, tuviste que sentir decepción con las cifras que obtuvo NBC.⁸

Para emerger de su debilitada posición, NBC adquirió los derechos para transmitir los prestigiosos juegos de la National Football League⁹ (NFL) que comenzarían en septiembre de 2006. La empresa, que adquirió estos derechos después de un receso de siete años, esperaba que los juegos de la NFL, junto con sus nuevos programas, reforzarían su clasificación en 2006. Walter Podrazik, un escri-

tor establecido en Chicago y consultor de comunicaciones y logística afirmó que: “Incorporar juegos de la NFL en el horario estelar de NBC es un logro importante. Si los tienen como atracción inicial, no quiere decir que estén a un éxito de distancia de ser la cadena número 1, porque están un poco detrás. Pero si comienzan a formar grupos de programas que consigan que las personas se interesen en otros programas, entonces podrán crear algo que les proporcione, en dos o tres años, el potencial para regresar.”¹⁰

TABLA 1

Audiencia de las cadenas televisoras (2005-2006)

Cadena	Promedio de espectadores (millones)	% de cambio de 2004-2005
CBS	12.6	-2
ABC	10.8	+7
FOX	10.1	+1
NBC	9.7	-1
WB	3.1	-7
UPN	3.1	-7

Fuente: Andrew Wallenstein, "Primetime Wrap-up", www.hollywoodreporter.com, 26 de mayo de 2006.

ILUSTRACIÓN 2

Principales cadenas en horario estelar (1994-2006)

Año	Total	Grupo de 18-49 años	Jueves (8:00-10:30 p.m.)
1994-95	ABC	ABC	NBC
1995-96	NBC	NBC	NBC
1996-97	NBC	NBC	NBC
1997-98	NBC	NBC	NBC
1998-99	CBS	NBC	NBC
1999-00	ABC	ABC	NBC
2000-01	ABC	NBC	NBC
2001-02	NBC	NBC	NBC
2002-03	CBS	NBC	CBS
2003-04	CBS	NBC	CBS
2004-05	CBS	FOX	CBS
2005-06	CBS	FOX	CBS

Adaptado de diversas fuentes.

ILUSTRACIÓN 3

Logotipo de NBC



Fuente: NBCU Photo Bank.

ILUSTRACIÓN 4

Clasificaciones en horario estelar (2005-2006)

Posición	Serie	Canal	Espectadores (millones)
1	American Idol (Tuesday)	FOX	31.2
2	American Idol (Wednesday)	FOX	30.2
3	CSI: Crime Scene Investigation	CBS	25.2
4	Desperate Housewives	ABC	22.2
5	Grey's Anatomy	ABC	19.9
6	Without a Trace	CBS	18.7
7	Dancing With the Stars (Thursday)	ABC	18.6
8	Survivor: Guatemala	CBS	18.3
9	CSI: Miami	CBS	18.1
10	House	FOX	17.3
11	Survivor: Panama-Exile Island	CBS	16.8
12	Monday Night Football	ABC	16.0
13	Deal or No Deal (Monday)	NBC	15.8
14	The Unit	CBS	15.5
15	Lost	ABC	15.5
16	NCIS	CBS	15.3

Fuente: Andrew Wallenstein, "Primetime Wrap-up", www.hollywoodreporter.com, 26 de mayo de 2006.

Antecedentes

Radio Corporation of America (RCA) fue fundada en 1919 para vender receptores de radio producidos por GE, Westinghouse, AT&T y United Fruit Company. En 1926, RCA fundó la National Broadcasting Company (NBC) para emisiones de radio. Un año después, RCA dividió NBC en NBC Red para transmitir programas de entretenimiento y música, y NBC Blue, que emitía segmentos culturales y noticias. A fines de esa década, RCA también comenzó a trabajar en emisiones de televisión y empezó a invertir las utilidades que obtenía en la radio para investigación y desarrollo de la televisión. En 1931, NBC comenzó las emisiones experimentales de televisión desde el edificio Empire State, en Nueva York.

En 1932, diferencias entre las cuatro compañías produjeron una RCA independiente y NBC quedó bajo su control. RCA continuó financiando la investigación sobre televisión de NBC y, en 1939, ésta inició transmisiones regulares de televisión. Lentamente, RCA se convirtió en una productora y fabricante importante de receptores de radio y contenido. La cadena NBC también obtuvo bastante popularidad y logró una posición dominante en el negocio de las emisiones. Este dominio llamó la atención del gobierno estadounidense, el cual ordenó a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés)¹¹ que investigara las prácticas de NBC. La FCC comprobó que las dos estaciones de NBC dominaban el mercado de las emisiones y sugirió la venta de una de las cadenas. RCA llevó el asunto a la Corte, pero perdió el caso. En 1943, NBC-Blue fue vendida a Edward J. Noble y luego cambió su nombre a ABC Networks.

A principios de la década de 1950 ocurrió un rápido aumento de las ventas de televisores en Estados Unidos. En 1952, NBC lanzó un noticiario matutino. En 1953 comenzó las emisiones a color. En 1964 produjo la primera película rodada especialmente para televisión. En las décadas de 1950 y 1960 la empresa comenzó a invertir en otras estaciones de televisión, y alrededor de 1965 poseía 13 estaciones televisoras y una red de televisión en 8 países. Durante el mismo periodo, CBS había surgido como una fuerte competidora de NBC. Con programas como *The Ed Sullivan Show*, *Gunsmoke*, *The Beverly Hillbillies*, *Green Acres*, *All in the Family* y *M*A*S*H*, CBS superó a NBC entre 1955 y 1975 en las clasificaciones de horario estelar y diurno.

El rápido auge de la venta de televisores afectó el negocio de radio de NBC que, en 1975, no tenía mucho que ofrecer en este medio, excepto algunos noticiarios

ILUSTRACIÓN 5

La industria de la televisión estadounidense

La industria de la televisión se recuperó en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con las empresas de radio CBS, NBC (propiedad de RCA) y ABC, que fundaron sus propias estaciones televisoras: CBS, NBC y ABC. DuMont Television Network, propiedad de DuMont Laboratories, era la cuarta cadena televisora. Todas ellas utilizaban, y todavía lo hacen, el método de emisión terrestre para transmitir sus programas. A principios de la década de 1950 ocurrió un rápido aumento de las ventas de televisores y en 1955 casi la mitad de los hogares estadounidenses poseían uno, principalmente en blanco y negro, aunque ya habían comenzado las transmisiones en color. En 1953, DuMont padecía serios problemas financieros y se fusionó con ABC.

Durante la década de 1950 se permitía a las cadenas televisoras poseer sólo cinco estaciones en todo el país. Naturalmente, las cadenas elegían ciudades grandes^b con poblaciones numerosas y utilizaban afiliadas —estaciones independientes con la que las cadenas compartían una relación— para alcanzar mercados más pequeños. Al principio, las cadenas solían iniciar el día con noticias en la mañana, mientras los dramas llenaban el horario de la tarde. En la noche volvían a transmitir noticias después de algunos programas. Casi todos los dramas y programas eran versiones modificadas de programas de radio.

En la década de 1940, las agencias de publicidad concibieron y produjeron programas a nombre de patrocinadores, e incluso decidían la cadena y el horario que transmitiría el programa. Sin embargo, el modelo no funcionó, y en la década siguiente las cadenas controlaban los horarios y la programación. Las cadenas asignaban un minuto a cada anunciante para comunicar la singularidad de su producto. El cambio a transmisiones a color en la década de 1960 aumentó rápidamente los ingresos publicitarios.

A fines de la década de 1960, para limitar el monopolio de las tres cadenas, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) anunció las Reglas de Interés Financiero y Redistribución (Fin-Syn, por sus siglas en inglés), las cuales no permitían a las cadenas producir, distribuir ni redistribuir (vender a otros un programa después de su primera transmisión) los programas de televisión. En vez de eso, los derechos eran otorgados a empresas productoras independientes (estudios de Hollywood que participaban en la producción televisiva). Las compañías productoras también tenían derecho de apropiarse de las utilidades generadas mediante la redistribución.

EL NACIMIENTO DE LA TELEVISIÓN POR CABLE

Las tres cadenas abarcaban casi 90% de los hogares estadounidenses durante el horario estelar a principios de la década de 1970. En 1972 había en el país unas 600 televisoras, de 104 que eran en 1950. En este periodo también surgió la televisión por cable o televisión de antena comunitaria, que se utilizó durante la década de 1950 para transmitir programas de las cadenas a lugares alejados que no podían captar la señal de la emisora.

(continúa)

ILUSTRACIÓN 5 (continuación)

La industria de la televisión estadounidense

En 1972, Time Life Inc. fundó el primer canal de televisión por cable llamado Home Box Office (HBO), un canal de películas para su sistema de cable local de la ciudad de Nueva York. En 1975 HBO se convirtió en canal nacional. En 1977 comenzó a utilizar un satélite para distribuir sus señales a las operadoras de cable que las recibían mediante una antena de plato. Se cobraba a la operadora 10 centavos de dólar mensuales por suscriptor (servicio básico). Este acuerdo tuvo mucho éxito porque los televidentes veían las películas sin comerciales. Poco después, Ted Turner, dueño de la estación WTBS, puso la señal de su estación en el mismo satélite que HBO y comenzó a transmitir juegos. Esto significó que las operadoras de cable obtuvieron de manera gratuita programas de WTBS con las antenas que ya tenían.

Esta posibilidad atrajo a muchos otros servicios de cable que sólo podían obtenerse por dinero (servicio pagado). En 1978, Viacom, que poseía sistemas de cable en todo Estados Unidos, lanzó un canal pagado llamado Showtime, que presentaba películas, y Spotlight, un canal de deportes. En 1979, Warner lanzó un canal de películas pagadas: The Movie Channel. También fundó Nickelodeon, un canal infantil. Time fundó otra cadena llamada Cinemax, hermana de HBO. Otros servicios que se incorporaron a la oferta fueron Bravo, Playboy y The Entertainment Channel.

En esa misma época también se iniciaron los servicios de cable que aceptaban anuncios. ESPN fue uno de esos canales cuyos eventos deportivos se hicieron muy populares. Otros fueron MTV, USA, CBN, etc. En 1980, Turner fundó Cable News Network (CNN), que se iba a convertir en uno de los canales de noticias más populares del mundo. También se incluía en un servicio básico y se podía obtener por una cuota baja.

Como los canales de cable atendían públicos específicos como aficionados a los deportes, a las películas, etc., gran parte de la audiencia de la cadena se formó con espectadores de cable. La creciente popularidad del sistema atrajo a CBS y ABC. En 1981, CBS lanzó CBS Cable, un canal cultural. Sin embargo, resultó un desastre porque el servicio obtuvo poca respuesta entre los suscriptores y anunciantes. En 1983, CBS canceló el servicio después de perder 50 millones de dólares. Durante esa misma época, ABC inició su propio canal cultural, llamado ARTS. También lanzó Satellite News Channel (SNC), un canal de noticias de tiempo completo en sociedad con Westinghouse para competir con CNN.

A principios y a mediados de la década de 1980 se anunciaron varios servicios por cable. Sin embargo, casi ninguno de ellos se pudo materializar o sostener. Después, ocurrieron varios cambios en la industria de la televisión por cable. Algunos de los servicios pagados, como Bravo, se convirtieron en servicios básicos. ARTS y The Entertainment Channel combinaron su programación para formar Arts and Entertainment. SNC, de ABC/Westinghouse, fue adquirido por CNN. Playboy y su socio Escapade se separaron mientras MTV era adquirido por Viacom. En 1984, ABC compró ESPN, de Texaco. Aparte de éstos, varios canales cambiaron el contenido de su programación o la audiencia a la que se dirigían.

EL CAMBIO

Desde mediados de la década de 1980, la industria de la televisión estadounidense ha presenciado muchos cambios. En marzo de 1985, News Corporation, propiedad de Rupert Murdoch, adquirió Fox Studios y en 1986 formó la cuarta cadena televisora, Fox Broadcasting Company. En el proceso, adquirió 100 televisoras independientes (no afiliadas a las tres grandes cadenas) que se volvieron parte de Fox. La adquisición de Fox Studios facilitó la producción interna de sus programas de televisión.

En 1986, RCA vendió NBC a GE, mientras que Capital Cities Communication, una empresa estadounidense de medios, compró ABC y formó Capital Cities/ABC Inc. En 1986, Laurence Tisch, un empresario, adquirió 25% de CBS y asumió los puestos de presidente y CEO. En 1990, Time y Warner Bros. se combinaron para formar Time Warner.

A principios de la década de 1990, la tecnología había mejorado y permitía transmitir más de 500 canales a los hogares. Aumentaron los canales que transmitían contenido específico como noticias, caricaturas, viajes, religión y ciencia ficción. Aunque la televisión por cable (según algunas estimaciones) llegaba a 85% de los hogares estadounidenses, su audiencia promedio era la mitad de la de CBS, ABC, NBC y Fox en un momento determinado. Una de las razones fue el aumento de los costos de suscripción.

En 1991, las cadenas desafiaron la regla Fin-Syn en la Corte de Estados Unidos del Circuito de Los Ángeles. La Corte se convenció de que las cadenas ya no eran la fuerza dominante en la industria televisiva y derogó la regla Fin-Syn. El juez Manuel Real sentenció: "Por supuesto que con la entrada de la cadena Fox, el aumento sustancial de la cantidad de productores de programas, el notable aumento de las televisoras por cable y el desarrollo de la complejidad de las videograbadoras, el clima competitivo actual afectaría injustamente a NBC, ABC y CBS en el financiamiento y la redistribución de la programación ajena a la cadena."^c

(continúa)

ILUSTRACIÓN 5 (conclusión)

La industria de la televisión estadounidense

Este giro dio lugar a varios cambios en la industria de medios y entretenimiento en Estados Unidos. En 1995, el importante estudio Walt Disney adquirió Capital Cities/ABC mientras Tisch vendía CBS a Westinghouse Electric Corporation (WEC). A la entidad fusionada se le denominó CBS Corporation (CBSC). Algunos estudios de Hollywood entraron en la carrera de las cadenas para crear otras de cable o televisión abierta. Ese mismo año Warner Brothers lanzó la cadena WB, mientras que Paramount, propiedad de Viacom, lanzó UPN, con lo cual aumentó a seis la cantidad total de cadenas emisoras. Warner Brothers se asoció con Tribune Broadcasting mientras Paramount Pictures se asociaba con United Television, de Chris-Craft. Las dos nuevas cadenas libraron intensas batallas durante sus primeros días. En 1996, Time Warner adquirió Turner Broadcasting System.

Ocurrieron cambios adicionales cuando Viacom compró CBSC, en 1999. La nueva entidad, llamada Viacom, era la segunda empresa de medios más grande (con un valor de 80 000 millones de dólares), sólo detrás de Time Warner. Mientras tanto, surgieron problemas entre Chris-Craft y Paramount. En 2000 se agravaron las diferencias entre los dos socios de UPN y Viacom adquirió todas las acciones de Chris-Craft. En 2003, NBC adquirió los activos de entretenimiento en Estados Unidos de Vivendi Universal, una compañía francesa de medios, para formar NBC Universal. Los activos consistían en Universal Studios, Universal Parks, etcétera.

En diciembre de 2005, Viacom se dividió en Viacom Inc. y CBS (UPN quedó con CBS). En enero de 2006, Warner Bros. y CBS anunciaron su intención de fusionar las cadenas WB y UPN para formar CW en septiembre de 2006. Esta fusión se debió a que UPN y CW no pudieron competir con las cuatro grandes cadenas y solían obtener audiencias más bajas. Esto produjo cinco cadenas transmisoras importantes que tenían estudios: CBS (Paramount), NBC (Universal), ABC (Disney), Fox (Fox Studios) y CW (Paramount y Warner Brothers).

^b Las cadenas optaron por Nueva York, Chicago, Filadelfia, Schenectady, Chicago y Los Ángeles.

^c Cinthia Littleton, "A Tale of Two Networks", www.hollywoodreporter.com, 11 de enero de 2005. Compilados de diversas fuentes.

cada hora. Mientras NBC batallaba con la fuerte CBS, apareció ABC como otra formidable cadena televisora y movió a NBC del segundo al tercer lugar en las clasificaciones (vea en la ilustración 5 una nota de la industria televisiva estadounidense).

En 1981, Grant Tinker¹² fue designado presidente de la junta directiva y CEO de NBC. Junto con el jefe de programación Brandon Tartikoff, Tinker inició un plan para revitalizar la fortuna de NBC y comenzó a transmitir series como *St. Elsewhere*, *Family Ties* y *Cheers*, todas las cuales, al principio, obtuvieron clasificaciones moderadas. Tinker y Tartikoff continuaron con estos programas, aunque no tuvieron éxito de inmediato, pero sintieron que tenían el potencial para tenerlo. Mientras tanto, el dúo lanzó otra serie llamada *Hill Street Blues*.

Las cosas cambiaron de manera notable para NBC en 1984, con su comedia situacional *The Cosby Show*, que presentaba al popular comediante Bill Cosby, quien prefirió trabajar con NBC en vez de CBS. El programa tuvo un éxito impresionante y logró una buena audiencia los jueves a las 8 de la noche hasta 1990 (consulte en la ilustración 6 los programas de televisión más destacados entre 1980 y 2005). Mientras tanto, otras series de televisión de NBC también comenzaron a ganar popularidad. *The Cosby Show*, *Family Ties*, *Cheers*, *Night Court* y *Hill Street Blues* establecieron a NBC como una cadena dominante los jueves de 8 a 10 de la noche. El grupo de series del jueves en la noche, llamado "televisión que

se tiene que ver", mantuvo su dominio hasta principios del siglo XXI (vea en la ilustración 7 los programas de "televisión que se tiene que ver"). En el año 1984-1985, 8 programas de NBC estaban entre los 20 más vistos y el número aumentó a 9 en la temporada siguiente. Sus utilidades pasaron de 48 millones de dólares en 1984 a 333 millones en 1985.

GE adquiere NBC

En 1986, General Electric (GE) adquirió RCA, pero su objetivo principal era adquirir el control de NBC, por 6 300 millones de dólares. En 1986, Tinker anunció su renuncia. Jack Welch, en esa época presidente de la junta directiva de GE, designó a Robert C. Wright, quien se desempeñaba como presidente de GE Credit Corporation, como presidente y CEO de NBC en agosto de 1986.

La estrategia de Wright

Con la intención de concentrarse sólo en la televisión, Wright vendió las operaciones de la cadena de radio de NBC a Westwood One¹³ en 1988. En el mismo año vendió la cadena de música de la empresa, RCA-Victor, a la compañía de medios alemana Bertelsmann AG. Sentía que NBC tenía exceso de personal y despidió 150 trabajadores. En 1987 vendió las operaciones de electrónica de consumo de RCA a Thomson.

ILUSTRACIÓN 6

Principales programas de televisión (1980-2005)

Año	Programa	Canal
1980-81	Dallas	CBS
1981-82	Dallas	CBS
1982-83	60 Minutes	CBS
1983-84	Dallas	CBS
1984-85	Dynasty	ABC
1985-86	The Cosby Show	NBC
1986-87	The Cosby Show	NBC
1987-88	The Cosby Show	NBC
1988-89	The Cosby Show	NBC
1989-1990	The Cosby Show	NBC
1990-91	Cheers	NBC
1991-92	60 Minutes	CBS
1992-93	60 Minutes	CBS
1993-94	60 Minutes	CBS
1994-95	Seinfeld	NBC
1995-96	ER	NBC
1996-97	ER	NBC
1997-98	Seinfeld	NBC
1998-99	ER	NBC
1999-2000	Who Wants To Be A Millionaire?	ABC
2000-01	Survivor	CBS
2001-02	Friends	NBC
2002-03	CSI: Crime Scene Investigation	CBS
2003-04	CSI: Crime Scene Investigation	CBS
2004-05	American Idol	FOX
2005-06	American Idol	FOX

Adaptado de diversas fuentes.

Durante este periodo, el mercado de la televisión por cable creció con rapidez. Desde su introducción a fines de la década de 1970, había crecido hasta alcanzar 56% de los hogares estadounidenses en 1989. Los canales de cable quitaron ingresos por publicidad a las cadenas televisoras. Wright consideraba que era indispensable que NBC incursionara en el negocio del cable, y, con este propósito, lanzó el canal de noticias financieras de tiempo completo CNBC (Consumer News and Business Channel) en 1989. Sin embargo, la emisora perdió 60 millones de dólares en sus primeros dos años de operación debido a la desaceleración del mercado bursátil estadounidense. En 1991, NBC adquirió la principal ri-

val de CNBC, Financial News Network, por más de 100 millones de dólares y la fusionó con CNBC.

A principios de la década de 1990, el público de los programas televisivos de NBC perdía interés en programas como *The Golden Girls*, *The Cosby Show* y *L.A. Law*. Para recuperar audiencia, NBC pagó la impresionante cantidad de 401 millones de dólares para adquirir los derechos de transmisión de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona. La siguiente oferta más alta fue de 300 millones de dólares por parte de CBS y ABC. NBC también gastó alrededor de 225 millones de dólares en la promoción y producción de los juegos. Para recuperar los costos, la empresa se asoció con Cablevision para transmitir los juegos en pago por evento. Por 125 dólares, los televidentes recibirían una cobertura sin comerciales de los juegos olímpicos en tres canales, junto con la red normal de transmisión. Sin embargo, el negocio resultó desastroso porque sólo atrajo a 250 000 hogares. NBC perdió más de 60 millones de dólares y Cablevision perdió otros 50 millones. NBC registró su primer año con pérdidas como parte de GE en 1991. En el año siguiente, aunque comunicó utilidades de 204 millones de dólares, eran mucho menores que las utilidades de 603 millones de dólares de 1989. En la temporada 1992-1993, *Cheers* era el único programa de NBC entre los 10 principales y ya se habían transmitido todos sus episodios, de modo que no aparecería el año siguiente.

Welch había decidido vender cualquiera de las divisiones de negocios de GE que no ocupara el lugar 1 o 2 mundial, de modo que comenzó a buscar posibles compradores para NBC. En 1992 estuvo a punto de concluir un acuerdo con el presidente de la junta directiva de Paramount Communications Inc., Martin S. Davis, quien en el último momento cambió de opinión.

Entre 1990 y 1993, NBC había perdido casi una tercera parte de sus espectadores. Varios analistas sugirieron que Wright debía ser reemplazado. Sin embargo, Welch insistió en mantenerlo en su puesto. En 1993, Wright nombró a Don Ohlemeyer, productor ejecutivo de deportes, como presidente de NBC West Coast. Ohlemeyer y Wright comenzaron a aplicar medidas para sacar a la empresa del atolladero.

En febrero de 1993, con *Cheers* (jueves, 9 de la noche) a punto de concluir, NBC pasó *Seinfeld*, una comedia de situación que inició en 1989, al jueves en la noche (9:30) después de *Cheers*. Este movimiento funcionó porque *Cheers* entró rápidamente en los 10 primeros lugares. Una vez que *Cheers* concluyó, *Seinfeld* fue cambiado a las 9:00. A fines de 1993, *Seinfeld* se convirtió en el más popular de todos los programas de NBC y atraía televidentes de todas las edades. En el mismo año, NBC lanzó *Frasier*, otra comedia de situación, considerada una pro-

ILUSTRACIÓN 7

La “televisión que se debe ver”

Temporada	Horario	Serie	Temporada	Horario	Serie
1984-85	8:00	The Cosby Show	1994-95	9:30	Frasier
	8:30	Family Ties		10:00	L.A. Law
	9:00	Cheers		8:00	Mad About You
	9:30	Night Court		8:30	Friends
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Seinfeld
1985-86	8:00	The Cosby Show	1995-96	9:30	Madman Of The People
	8:30	Family Ties		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	The Single Guy
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Seinfeld
1986-87	8:00	The Cosby Show	1996-97	9:30	Caroline In The City
	8:30	Family Ties		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	The Single Guy
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Seinfeld
1987-88	8:00	The Cosby Show	1997-98	9:30	Caroline In The City
	8:30	Family Ties		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	The Single Guy
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Seinfeld
1988-89	8:00	The Cosby Show	1998-99	9:30	Suddenly Susan
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Union Square
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Seinfeld
1989-90	8:00	The Cosby Show	1999-2000	9:30	Veronica’s Closet
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Jesse
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Frasier
1990-91	8:00	The Cosby Show	2000-01	9:30	Veronica’s Closet
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Jesse
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Frasier
1991-92	8:00	The Cosby Show	2001-02	9:30	Stark Raving Mad
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Cursed
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Will & Grace
1992-93	8:00	The Cosby Show	2002-03	9:30	Just Shoot Me
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Inside Schwartz
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Will & Grace
1993-94	8:00	The Cosby Show		9:30	Just Shoot Me
	8:30	A Different World		10:00	ER
	9:00	Cheers		8:00	Friends
	9:30	Night Court		8:30	Scrubs
	10:00	Hill Street Blues		9:00	Will & Grace
	8:00	Mad About You		9:30	Good Morning, Miami
	8:30	Family Ties		10:00	ER
	9:00	Cheers			

Fuente: “The Shows of NBC’s ‘Must See TV’”, www.cse.psu.edu, 2003.

longación de *Cheers*, y *Late Nights with Conan O'Brien*, un programa de entrevistas. En 1994 la emisora comenzó a transmitir otra comedia de situación, *Friends*. NBC también contrató al popular director Steven Spielberg como productor ejecutivo del drama médico *ER*.

Todas estas series se orientaban principalmente a los jóvenes. El tremendo éxito de *Seinfeld* ayudó a obtener una enorme audiencia para las otras series del horario estelar, como *Friends* y *ER*. *Seinfeld* fue número 1 en el horario estelar del jueves en la noche durante casi todo su periodo de transmisión, que concluyó en mayo de 1998. *Friends* y *ER* también eran populares, y la primera de ellas se convirtió en una de las comedias de situación más vistas en la historia de la televisión estadounidense. Estos programas lograron que NBC recuperara popularidad entre el segmento de televidentes entre 18 y 49 años y se erigiera como la principal cadena en Estados Unidos en la década de 1990. Mientras tanto, el mercado accionario se recuperó y CNBC obtuvo popularidad. En 1995 duplicó sus utilidades a 50 millones de dólares.

En octubre de 1994 se informó que Time Warner y GE estaban en pláticas y se especuló que GE vendería NBC a Time Warner. Se dijo que esta última estaba preparada para adquirir una participación de 49% de la televisora por 2 500 millones de dólares y que administraría las operaciones de entretenimiento de NBC. Welch quería que Time Warner también tomara el control de otras operaciones de la televisora, como noticias, deportes, etc. Pero el acuerdo nunca se concretó.

En 1995, NBC lanzó CNBC Asia, un canal de noticias de negocios de tiempo completo para la región asiática. En el mismo año, NBC fundó NBC Digital Publishing para editar CD-ROM y otros productos digitales, y NBC Online Ventures para crear sitios web de sus canales de noticias, deportes y entretenimiento. En 1995, NBC se convirtió en la primera cadena de televisión en lanzar un sitio web completamente desarrollado: NBC.com.

A fines de la década de 1980 y principios de la siguiente, cuando la industria de los medios presenciaba muchas consolidaciones, Wright también quería adquirir otras empresas de medios. No obstante, el departamento de finanzas de GE lo detuvo con el argumento de que existían restricciones financieras. Wright comentó: "Intentábamos hacer cosas, pero los chicos de finanzas decían 'esto va a matarnos.'"¹⁴ Welch también los apoyaba, pues afirmaba que una gran compañía de medios requería enormes inversiones que podrían afectar las utilidades por acción de GE. A mediados de la década de 1990, Wright preguntó a Welch cómo era posible que News Corporation, que era más pequeña que GE, creara la primera red mundial de entretenimiento y noticias (al adquirir Fox Studios en 1985), mientras GE no estaba

dispuesta a hacer de NBC una red mundial (que hiciera y distribuyera programas en todo el mundo).

Welch quedó convencido y Wright comenzó a explorar posibles adquisiciones. Sin embargo, éstas no surgían con facilidad. NBC no pudo convencer a Ted Turner de que fusionara Turner Broadcasting System (TBS), que poseía canales como CNN y TNT, con NBC. Si hubiera ocurrido, este acuerdo hubiera hecho a NBC la red de cable más grande de Estados Unidos. Sin embargo, Turner no estuvo de acuerdo acerca de la administración de la entidad fusionada y finalmente, en 1996, vendió TBS y sus activos a Time Warner. Al comentar esta operación, John Malone, CEO de Telecommunications Inc., dijo: "Si NBC se hubiera unido con Ted (Turner), hubiera atrapado a Rupert Murdoch."¹⁵ Hubieran enlazado una red emisora local con redes mundiales de cable. Todo se centra en atrapar a Rupert. Él está a la cabeza. La estrategia general es tomar la programación que creas y aprovecharla como un negocio mundial mediante las instalaciones que posees. Integración vertical a nivel mundial: ése es el juego."¹⁶

Welch quería que Wright hiciera a NBC una parte destacada de GE y que la globalizara al igual que Fox, la cual había promovido y distribuido sus programas en todo el mundo. Su meta era hacer de NBC la principal cadena de televisión en el mundo. En julio de 1996, NBC firmó una alianza con Microsoft Corporation¹⁷ y fundó MSNBC, un canal de noticias por cable de tiempo completo, y un sitio web, MSNBC.com. Microsoft acordó invertir 220 millones de dólares por la mitad de la participación en el canal de cable y compartir la mitad de los gastos operativos de la televisora y el sitio web por un periodo no especificado. A fines de 1996, MSNBC tenía 22 millones de suscriptores, la cantidad más alta para cualquier canal de cable nuevo. Ese mismo año, la cadena lanzó CNBC Europe.

A mediados de 1999 surgieron rumores de que NBC sería vendida a Time Warner; en diciembre de ese mismo año, Welch anunció que NBC no sería puesta en venta de nuevo. Esta actitud llevó a algunos analistas a creer que Welch pretendía competir con Murdoch.

En 1999, NBC compró una participación de 32% en Paxson Communications Corporation por 415 millones de dólares. Paxson era dueño de PAX-TV, que poseía por completo o tenía una participación financiera en 72 estaciones televisoras en Estados Unidos y contratos con 52 estaciones afiliadas.¹⁸ Según este acuerdo, Paxson pasaría los programas de NBC después de que ésta los hubiera transmitido. El acuerdo, considerado como el primer paso para la adquisición de Paxson, dio a NBC la opción de adquirir una participación mayoritaria en Paxson en 10 años. Sin embargo, la operación sólo sería posible si la FCC abolía la regla que no permitía que las

TABLA 2

Reglas de la FCC antes de 2003

- No se permitía que los propietarios de una estación emisora poseyeran periódicos en el mismo mercado y viceversa.
- Ninguna compañía podía poseer estaciones emisoras que llegaran a más de 35% de los hogares estadounidenses.
- Una compañía no debía poseer más de ocho estaciones de radio en una sola área de audiencia. La cantidad de estaciones variaba de acuerdo con la población del área.
- Una compañía no debía poseer más de dos estaciones emisoras de televisión en un mercado específico.
- Estaba prohibido que las cuatro cadenas principales —NBS, CBS, FOX y ABC— se fusionaran entre sí.

Adaptado de "Action Alert: FCC Ready to Roll Back Limits on Media Consolidation", www.fair.org, 5 de diciembre de 2002.

compañías poseyeran una cadena emisora que llegara a más de 35% de los hogares estadounidenses (consulte en la tabla 2 los detalles de las reglas de la FCC).

En 1999, durante el auge de las empresas punto-com, NBC lanzó NBCi (NBC internet), una empresa de internet de participación pública. NBCi se enlazó con Xoom.com, un centro comunitario en línea establecido en San Francisco y un sitio web de comercio electrónico con 7.5 millones de visitantes, y Snap.com, un sitio de noticias y búsqueda del cual NBC poseía 60% y Cnet 40%. GE era propietaria de 53% de las acciones en NBCi, mientras que Xoom.com y Snap.com poseían 34 y 13%, respectivamente. NBCi estaba posicionada como un sitio web de interés general para traer a un público numeroso y muchos anunciantes al aprovechar la experiencia de contenido variado y comercio electrónico de los dos sitios. El sitio, que operaba con el nombre de Snap.com, que incluía una opción de búsqueda, correo electrónico, conversación, contenido de NBC, correo electrónico, etc., era considerado un competidor de Yahoo. Al describir a NBCi, Marty Yudkovitz, presidente de NBC Interactive, dijo: "Para los usuarios esto significa que tendrán que ir a un solo lugar —Snap.com— en la web para buscar, conversar con usuarios de intereses similares, enviar mensajes y adquirir productos."¹⁹

NBC en el nuevo milenio

El año 2000 trajo malas noticias para NBC. Debido al derrumbe de las empresas punto-com,²⁰ la publicidad

en internet disminuyó en forma drástica. La economía de Estados Unidos experimentaba una depresión y varias empresas en línea cerraron. NBCi, que había crecido rápidamente y empleaba a cerca de 800 empleados, también tenía problemas. Perdió 662 millones de dólares en 2000 y despidió a varios miembros de su personal. Aparte de la caída de los ingresos por publicidad, los problemas de NBCi tenían otras causas. Según algunos analistas, la cadena no tenía una estrategia para internet claramente definida y no había diferenciado NBCi de otros portales, como Yahoo. David Card, analista de Jupiter Research, opinó: "No tiene nada de malo un portal de propósito general, en especial en el caso de una compañía de medios que ya es una cadena, pero su ejecución fue terrible. No aprovecharon su cadena televisiva ni las afinidades naturales de su programación. Además, llegaron tarde."²¹

En abril de 2001, NBC compró las acciones restantes en NBCi a Xoom.com y Snap.com e integró todos los activos. Al comentar la adquisición, Wright expresó: "NBC ha sido pionera en tecnologías nuevas, y las medidas que aplicamos para crear NBCi mantuvieron esa tradición. Sin embargo, los cambios recientes en el espacio del portal y el mercado de la publicidad en internet han hecho que reexaminemos esta iniciativa. La adquisición nos permitirá crear una ventaja competitiva en internet y al mismo tiempo aprovechar nuestras competencias fundamentales como cadena."²²

El 7 de septiembre de 2001, Jeffrey R. Immelt, quien trabajaba como presidente y CEO de GE Medical Systems, reemplazó a Welch como presidente de la junta directiva y CEO de GE. A Immelt le interesaban más los medios que a su predecesor y, por lo tanto, complementó las ambiciones de Wright. En abril de 2002, NBC adquirió el negocio de emisiones y cable de Telemundo Communications Group, una cadena televisora en español, por 1 980 millones de dólares en acciones. La compra de Telemundo hizo a NBC la única cadena de televisión importante en dedicar un canal completo a la población hispanohablante que crecía con rapidez en Estados Unidos.

Este acuerdo generó enemistad con Paxson. Luego de la adquisición de Telemundo, NBC poseía tres estaciones en cada uno de cuatro mercados: Nueva York, Dallas, Chicago y Miami, lo que podía ser considerado una violación a las reglas de la FCC.²³ No obstante, como NBC tenía 32% de acciones de Paxson (menos del umbral de 35% que había fijado la FCC), para el ente regulador las estaciones no contaban como "propiedad de la cadena". Según Paxson, esta interpretación violaba su contrato, porque NBC no podría adquirirla en el futuro. En diciembre de 2001, Paxson comenzó un proceso de arbitraje obligatorio contra NBC. También abrió un proceso en la FCC mediante el cual le solicitaba que

impidiera a NBC adquirir Telemundo. En abril de 2002 la FCC rechazó la demanda con el argumento de que era un asunto privado de NBC y Paxson.

En diciembre de 2002, NBC adquirió la red de cable Bravo, administrada por Rainbow Media Holdings LLC, una subsidiaria de Cablevision Systems Corporation, en 1 250 millones de dólares. Los analistas de la industria consideraron que la compra era una buena apuesta porque Bravo llegaba a más de 68 millones de hogares en Estados Unidos. Generaba cerca de 100 millones de dólares en cuotas de licencias de cable y obtuvo aproximadamente 60 millones de dólares por publicidad en 2002.

En junio de 2003, la FCC revisó las reglas de los medios y aumentó el límite de propiedad de televisión nacional de 35 a 45%. Sin embargo, esta regla fue derogada por la Corte de Apelaciones de Estados Unidos en el tercer Circuito en Filadelfia, después que algunos grupos de coaliciones como Media Alliance, Fairness and Accuracy in Reporting, Center for Digital Democracy y Consumer Federation of America apelaron contra los cambios propuestos. Afirmaban que las nuevas reglas darían a algunas compañías de medios un control excesivo sobre la industria, el cual anularía la opinión pública. Esta sentencia agravó todavía más el desacuerdo con Paxson.²⁴

Formación de NBC Universal

Durante mucho tiempo, a Wright le había interesado adquirir compañías que crearan contenido, algo que no pudo hacer durante la administración de Welch. Sin embargo, a mediados de 2003, cuando Vivendi Universal Entertainment, la compañía francesa de medios y telecomunicaciones, anunció la venta de su negocio de entretenimiento en Estados Unidos —Universal Pictures, Universal Parks, Universal Television y varios canales de cable— muchos gigantes de medios estadounidenses mostraron interés. Metro Goldwyn Mayer (MGM), Viacom, Liberty Media y NBC compitieron entre sí para adquirir los activos de Universal.

Uno de los accionistas más grandes de Vivendi, Edgar Bronfman,²⁵ hizo una oferta de 13 000 millones de euros en efectivo para comprar todos los activos de Vivendi y prometió pagar algunas de las deudas de la división. Los analistas de Wall Street calculaban que Vivendi valía 11 000 millones de dólares. La elevada oferta de Bronfman hizo que MGM y Liberty Media retiraran las suyas. Se especuló que Bronfman sería seleccionado. Sin embargo, Vivendi prefirió a NBC en lugar de Bronfman, con lo cual NBC consiguió su primera gran adquisición de la administración de Wright. Fue sorprendente que Vivendi prefiriera a GE (NBC) porque GE quería ser ac-

cionista mayoritaria y no le interesaba aportar dinero al acuerdo. Es posible que Vivendi no hubiera querido ser controlada por completo por Bronfman. NBC estaba ansiosa por aprovechar el rico contenido de Universal en sus divisiones de producción de películas y televisión. También pretendía vender y distribuir los títulos de DVD, programas de televisión y películas de Universal en más de 200 países.

En octubre de 2003, Vivendi y GE firmaron acuerdos para combinar los activos de entretenimiento de Vivendi en Estados Unidos con NBC. La nueva compañía fue nombrada NBC Universal (NBCU) y se esperaba que generara ingresos por 15 000 millones de dólares cada año, en tanto que sus activos valían aproximadamente 43 000 millones de dólares. Según el acuerdo, GE pagó 3 800 millones en efectivo y asumió la deuda de 1 700 millones de dólares de Vivendi. GE también permitió a Vivendi adquirir una participación de 20% (con un valor de 8 600 millones de dólares) en NBC Universal. Wright fue nombrado CEO de la nueva entidad. Al comentar la importancia del acuerdo, Immelt dijo: “Con esta fusión, NBC permanecerá al frente de los cambios fundamentales que ocurran en la televisión y otros medios. La nueva NBC Universal tendrá los activos, el equipo de administración y el enfoque operativo para prosperar en un mundo digital y mejorar su valor para los accionistas de GE y Vivendi Universal.”²⁶ La fusión concluyó en mayo de 2004 (vea en la ilustración 8 los negocios de NBCU).

NBC declina en las clasificaciones

Los problemas de NBC con las clasificaciones comenzaron en febrero de 2001, cuando CBS cambió su exitosa serie de representación de la realidad *Survivor* a los jueves (entre 8 y 9 de la noche) para enfrentar a *Friends*. Para contrarrestar esta embestida, NBC aumentó 10 minutos la duración de *Friends* (hasta las 8:40) para afectar la segunda mitad de *Survivor*. CBS también pasó su serie sobre criminalística *CSI: Crime Scene Investigation* después de *Survivor* para hacerse cargo de *Will & Grace*, de NBC.

Cuando se comunicaron las clasificaciones de la primera semana, *Survivor* superó a *Friends* de manera clara entre los espectadores de 18-49 años de edad. Aunque NBC todavía era la ganadora con cuatro de sus programas incluidos en los primeros cinco puestos, CBS expuso la vulnerabilidad de NBC los jueves en la noche. *CSI* había perdido frente a *Will & Grace*, pero su popularidad no dejaba de subir. Aun así, NBC había encabezado las clasificaciones generales del año 2001-2002.

CBS apretó el paso al comenzar la temporada 2002-2003. Encabezada por la cada vez más popular *CSI*, se convirtió en la red con más televidentes durante la tem-

porada 2002-2003. *CSI*, vista por 26.2 millones de televidentes, tranquilamente superó a *Friends*, que tenía 21.8 millones de espectadores. Otros programas de CBS, como *Survivor* y *Everybody Loves Raymond*, también se incorporaron a los 10 principales. En total, CBS tenía cuatro series entre las 10 principales, mientras que NBC y Fox tenían tres cada una. El auditorio promedio de CBS aumentó 2% comparado con la temporada anterior, mientras que el de NBC disminuyó en igual medida. Los programas de CBS mantuvieron su dominio incluso durante la temporada 2003-2004, *CSI* fue el programa más visto y CBS fue la cadena principal en términos de audiencia.

El inicio de 2004 trajo más problemas para NBC. Su exitosa comedia de situación *Friends* debía concluir en mayo de ese año, mientras *Scrubs* obtenía clasificaciones moderadas. *Friends* había sido la pieza clave de su dominio las noches de los jueves, y aún debía encontrar otro programa conveniente para igualar al exitoso *Frasier*, otra comedia de situación transmitida las noches de los martes, que también iba a terminar ese mes.

En esas circunstancias, inició *The Apprentice* en enero de 2004 el jueves a las 8:30 de la noche. El popular programa de una hora fue cambiado a las noches de los miércoles después de las primeras dos semanas. Sin embargo, no pudo igualar la popularidad de *American Idol*, de Fox. En el enfrentamiento, *American Idol* atrajo 29 millones de telespectadores mientras que *The Apprentice* sólo consiguió 12 millones. A la semana siguiente, NBC regresó el programa a los jueves a las 9:00 de la noche. Con este cambio, la cadena también pretendía fortalecer la oferta de los jueves una vez que terminara *Friends*. Al comentar el cambio, Mitch Metcalf, jefe de programación de NBC, dijo: "Dos de los programas más atractivos en este momento son *The Apprentice* y *American Idol*. Creemos que es una falta de respeto para los espectadores hacerlos competir entre sí. Consideramos estos movimientos una situación del tipo 'ganar-ganar' para NBC y el público."²⁷

A principios de 2004, NBC tenía 14 nuevos programas en desarrollo. En ese momento se informó que *Friends* sería reemplazado con *Father of the Pride*, de Dreamworks SKG,²⁸ que contenía animaciones generadas por computadora. No obstante, después anunció que *Friends* sería reemplazada con otra comedia de situación, *Joey*, con Matt LeBlanc (conocido por *Friends*) en el papel principal de un actor en ciernes que quería triunfar en Los Ángeles.

Había grandes expectativas sobre *Joey* en los medios y en el público. NBC no reparó en esfuerzos para promover la serie. La anunció en más de 6500 cines que presentaban películas como *Spider-Man 2*, *I, Robot*, etc. Mientras tanto, los analistas pronosticaban que NBC se debilitaría de manera notable a partir de la salida de *Friends*. Gail Berman, presidenta de Fox Entertainment,

dijo: "Creemos que NBC seguirá siendo competitiva los jueves en la noche, pero también pensamos que bajarán mucho del sitio que tenían con *Friends*."²⁹

Por otra parte, CBS anunció que iniciaría una segunda rama de *CSI*, llamada *CSI: New York* (*CSI: Miami* fue la primera, anunciada en 2002). El debut del nuevo programa estaba señalado para octubre de 2004 (miércoles 10 de la noche) y se enfrentaría a *Law & Order*, el super-éxito de NBC.

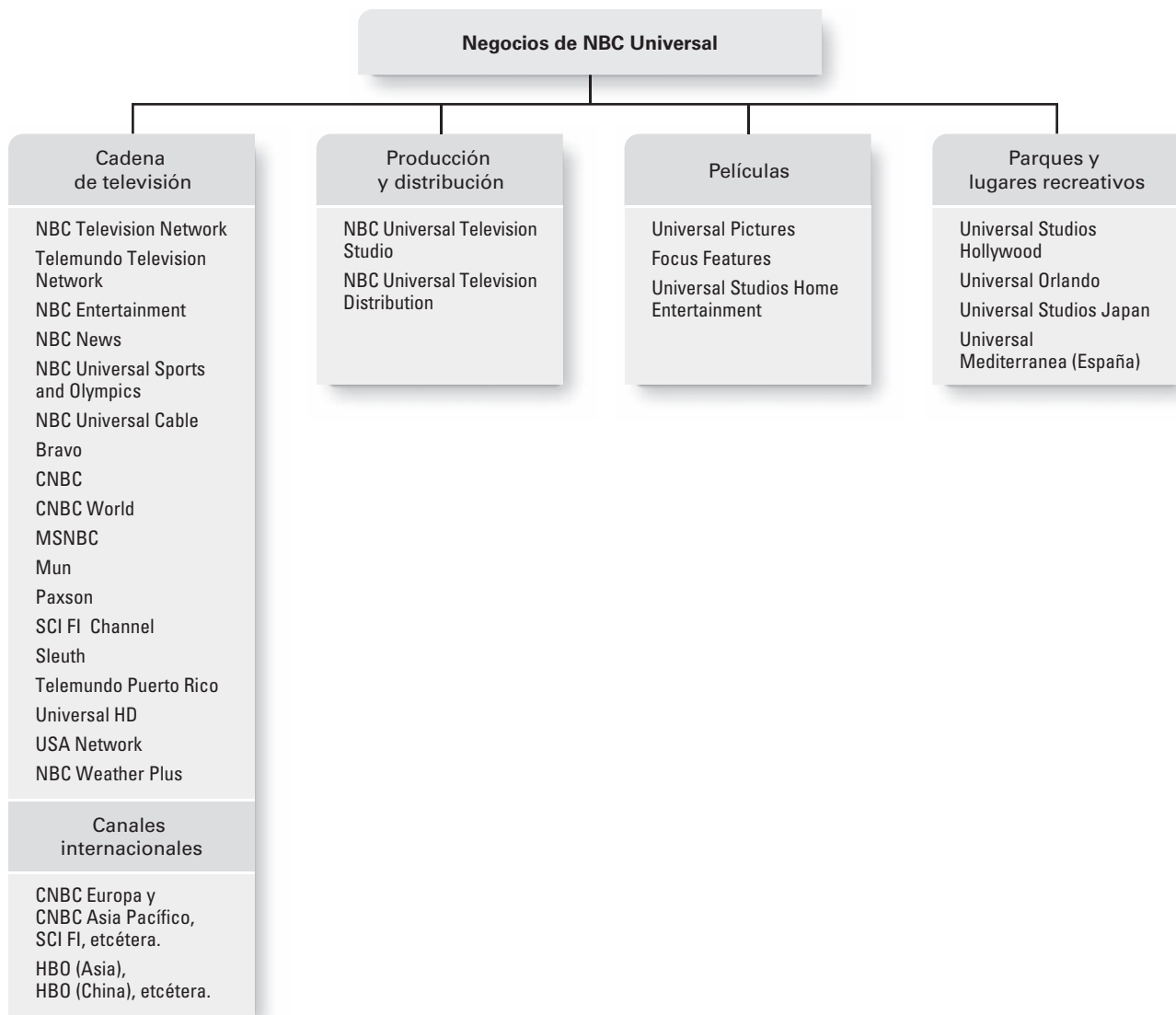
El primer episodio de *Joey* fue transmitido el 9 de septiembre de 2004 y fue visto por 18.5 millones de telespectadores. En oposición a las expectativas de NBC, casi todos calificaban al programa como "común" y decían que no se comparaba con *Friends*. En septiembre de 2004 la empresa, en conjunto, perdió 16% de su audiencia, y *Joey* perdió 48%. Asimismo, *CSI: New York* sobrepasó con tranquilidad a *Law & Order* y tomó la corona de los miércoles en la noche por primera vez. Alrededor de 18.5 millones de personas contemplaron la presentación de *CSI: New York*, la cual tuvo 2 millones más que *Law & Order*. Esta tendencia continuó después de la primera semana. Asimismo, el programa del jueves en la noche de NBC, *ER*, era vencido por *Without a Trace* de CBS (que presentaba al escuadrón de personas desaparecidas del FBI) por primera vez. Como resultado, CBS se apoderó de la audiencia del horario estelar de NBC.

La popularidad de *Joey* siguió declinando porque los espectadores pensaban que era terrible y que carecía de humor. Otros programas de NBC, como *Father of the Pride*, *LAX* y *Hawaii* también resultaron decepcionantes. El fracaso de *Joey* hizo que NBC cayera a la cuarta posición entre los televidentes de 18-49 años de edad y redujo de manera significativa sus ingresos por publicidad. Los compromisos por publicidad de 2 900 millones de dólares para la temporada 2004-2005 cayeron a 1 900 millones de dólares para la temporada 2005-2006. A los anunciantes no les impresionó que para 2005-2006 la emisora ofreciese programas como la comedia de situación *My Name is Earl*, el drama *E-Ring* y la serie basada en la realidad *Three Wishes*. Por otra parte, ABC ascendió al tercer lugar en las clasificaciones y se esperaba que aumentara sus ingresos publicitarios en 500 millones de dólares.

Además, los éxitos del domingo por la noche de NBC como *Crossing Jordan* y *Law & Order: Criminal Intent* comenzaron a enfrentar una dura competencia de *Desperate Housewives*, de ABC. Poco antes, los ejecutivos de NBC habían rechazado el guión de *Desperate Housewives* cuando su escritor Marc Cherry acudió a ellos antes de concluir el acuerdo con ABC. Series como *American Dreams* (transmitida durante el programa basado en la realidad *Extreme Makeover: Home Edition*, de ABC) y *ER* (transmitida durante *Without a Trace*, de CBS) disminu-

ILUSTRACIÓN 8

NBCU



Fuente: www.nbcuni.com.

yeron la audiencia de NBC. Por otra parte, CBS tuvo una sólida temporada 2004-2005 con *Survivor* y *CSI: Miami* (lunes). La administración de NBC estaba muy decepcionada con la caída en las clasificaciones y consideraba que tardaría cuando menos dos años para cambiar la situación. Al comentar esta situación, Jeff Zucker, presidente de NBC Universal dijo: “Sin duda hay una recesión en este momento, y eso no cambia de la noche la mañana.”³⁰

Los esfuerzos para cambiar de dirección

Para revitalizar su debilitada fortuna, NBC concentró su atención en los deportes. Zucker dijo: “Los deportes

van a tener una función fundamental en la reconstrucción del horario estelar de NBC.”³¹ El 18 de abril de 2005, NBC concluyó un importante acuerdo de seis años con la National Football League (NFL) para volver a transmitir los partidos después de haber perdido los derechos ante CBS en 1998. El acuerdo fue el resultado de la decisión de ABC de no renovar el contrato con la NFL en la temporada 2006. El acuerdo, con un valor aproximado de 3 600 millones de dólares, daría a NBC el derecho a transmitir el fútbol americano en horario estelar³² los domingos por la noche y los resúmenes de los juegos del domingo en su programa previo al partido (progra-

mado antes del inicio del juego del domingo por la noche). NBC también obtuvo los derechos para transmitir dos Supertazones en 2009 y 2012.

Se esperaba que el acuerdo revitalizara la fortuna de NBC. Las noches del domingo suelen tener más televidentes y ABC había dominado ese espacio con éxitos como *Extreme Makeover: Home Edition* (8:00-9:00) y *Desperate Housewives* (9:00-10:00). Se esperaba que la transmisión de la NFL aportara ingresos por publicidad de más de 6 millones de dólares cada hora. Al abundar sobre este hecho, Wright dijo: “El contenido es fundamental en NBC Universal, por lo que programar a la NFL representa lo mejor en contenido fuerte y reiteradamente bien realizado. Nos emociona reiniciar nuestra sociedad con la NFL y unirnos a ella para llevar la institución estadounidense de 36 años del fútbol de lunes en la noche a los domingos en la noche.”³³

NBC también contrató la transmisión de los Juegos Olímpicos de verano y de invierno, para los cuales obtuvo los derechos hasta 2012.³⁴ Esperaba ganar espectadores e ingresos publicitarios con el evento deportivo más observado. NBC Universal planeaba vender eventos específicos de los Juegos Olímpicos en formatos de cable, internet y sobre pedido para sacar provecho del interés del espectador por los acontecimientos en tiempo real.

NBC depositó muchas esperanzas en el programa *The Apprentice*, con Martha Stewart,³⁵ que comenzó a transmitirse el 21 de septiembre de 2005. Esta serie, en la cual 16 candidatos competían por una oportunidad para trabajar con Stewart, se denominó *The Apprentice: Martha Stewart*. El anfitrión original del programa, Donald Trump, cedió el puesto a Stewart y se desempeñó como uno de los productores ejecutivos. Sin embargo, el programa no pudo igualar la popularidad de la versión original y, por lo tanto, se limitó a una sola temporada. No obstante, NBC afirmó que siempre quiso transmitir sólo una temporada con Stewart.

Al comentar los inútiles esfuerzos de NBC, Bill Carroll, vicepresidente y director de programación en Katz Television Group, afirmó: “NBC se esfuerza y los ejecutivos deben sentirse decepcionados. El único punto brillante es *My Name is Earl*, pero no hay mucho más aparte de eso. Será útil tener los Juegos Olímpicos en una fecha cercana y el fútbol para el verano, pero a final de cuentas, es una programación con series lo que hace la diferencia, y NBC todavía no ha podido cambiar de dirección en esa área.”³⁶

En diciembre de 2005, NBC firmó un acuerdo con Apple Computers Inc.³⁷ para vender sus programas de televisión a través de la tienda de música iTunes, desde la cual las personas pueden descargarlos y reproducirlos en un iPod de Apple. Según el acuerdo, NBC ofrecía al-

rededor de 300 episodios específicos de sus nuevos programas como *Law & Order* y *The Office*, y programas antiguos como *Alfred Hitchcock Presents*, etc., a través de la tienda de música iTunes.

En el mismo mes, NBC anunció que en enero de 2006 reorganizaría su oferta del jueves: eliminaría los tambaleantes *Joey* y *The Apprentice* y pasaría la exitosa comedia *My Name is Earl* del martes al jueves. La nueva alineación consistía en *Will & Grace* (que terminaría en mayo de 2006), seguida por *Four Kings*, *My Name is Earl*, *The Office* y la perdurable *ER* a la 10:00 de la noche. El cambio dio a NBC cuatro programas de comedia seguidos los jueves en la noche. Acerca de esta modificación, Kevin Reilly, presidente de NBC Entertainment, dijo: “Por supuesto que las comedias han sido parte de la identidad de la empresa durante mucho tiempo, y la reorganización de esos bloques es una prioridad. Con el éxito de *Earl* este año y con *The Office* cerca de estabilizarse, tenemos los ingredientes de un conjunto de programas que consideramos que encajan perfectamente en el perfil de una serie de comedias del jueves en la noche de NBC.”³⁸

¿Qué sigue?

En 2005 los ingresos de NBC se redujeron 23%, equivalente a 5 100 millones de dólares (vea en la tabla 3 los ingresos de las cadenas en los años 2004 y 2005). En 2006 la fortuna de NBC no ha cambiado mucho. Las esperanzas depositadas en los Juegos Olímpicos de invierno en febrero de 2006 se diluyeron porque la audiencia disminuyó 34% comparada con los Juegos Olímpicos de invierno de 2002. Aunque el pobre desempeño de los atletas estadounidenses fue una de las razones, la pérdida de espectadores se debió principalmente a la competencia de *American Idol*, *Desperate Housewives*, *Grey's Anatomy*, *Survivor*, etc. La agresiva promoción cruzada

TABLA 3

Ingresos de las cadenas televisoras durante los años 2004 y 2005

Cadena	Ingresos (en millones de dólares)		
	2004	2005	Crecimiento
CBS	4 449	4 671	5%
ABC	3 514	3 911	11%
NBC	5 062	3 900	-23%
FOX	2 405	2 624	9%

Fuente: John M. Higgins, “CBS: In the Money”, 9 de enero de 2006.

de NBC de su transmisión de los Juegos Olímpicos en USA Network, CNBC y NBCOlympics.com no consiguió aumentar la audiencia. Acerca de este descalabro, Jordan Breslow, director de investigación de programación en MediaCom, expresó: “Los Juegos Olímpicos rara vez atentan contra la programación original, y las otras cadenas decidieron continuar con sus mejores productos. No afectaron *American Idol* y no creo que nadie deba sorprenderse de que un platillo viejo como los Juegos Olímpicos no afecte un programa juvenil. Considero los Juegos Olímpicos como programación de reserva. Es como elegir un producto en primera instancia y, si no hay nada bueno, entonces sintonizas NBC.”³⁹

En marzo de 2006, *Joey* retornó a NBC y esta vez contra *American Idol* en martes. La serie atrajo sólo 4 millones de espectadores contra 7.28 cuando era transmitida los jueves, y fue retirada de inmediato. En abril de 2006, Katie Couric, la conductora adjunta del programa *Today*, el noticiario más rentable de la televisión, que generaba casi 500 millones de dólares anuales en ingresos publicitarios para NBC, anunció que se iba con CBS, después de estar con NBC durante 15 años. Algunos analistas dijeron que tendría un efecto importante para la empresa.

En mayo de 2006, NBC anunció sus programas para 2006-2007, entre ellos se incluían el importante *Sunday Night Football* además de seis nuevos dramas como *Friday Night Lights*, *Studio 60 on the Sunset Strip*, *Kidnapped* y cuatro series de comedia como *Twenty Good Years* and *30 Rock*, etc. Sobre la nueva programación, Reilly opinó: “El rostro de NBC está cambiando. Dimos el primer paso esta temporada con los éxitos de los jueves *My Name is Earl* y *The Office*. La temporada siguiente agregaremos ímpetu y emoción con la inclusión de *Sunday Night Football* y estableceremos una base de calidad durante toda la semana al respaldar programas que expresen algo acerca de quiénes somos.”⁴⁰

No obstante, NBC anunció modificaciones la semana siguiente, luego de que ABC comunicó que movía su programa *Grey's Anatomy* al horario de jueves a las 9:00 de la noche, en el cual NBC planeaba transmitir su gran apuesta *Studio 60 on the Sunset Strip*. También movió otros programas que se enfrentaban con los grandes éxitos de su rival. Reilly dijo que NBC no colocaría sus mejores ofertas directamente contra los principales programas de los rivales para permitirles adquirir popularidad.

Los analistas pensaban que NBC no podía continuar mucho tiempo con estas estrategias defensivas y recomendaban que aplicara algunas medidas para regresar con fuerza. Consideraron que era una falla que NBC pusiera *Studio 60 on the Sunset Strip* los lunes a las 10:00 de

la noche. Sentían que debía presentarse más temprano para adquirir un público más grande y también evitar enfrentarse a *Monday Night Football* de ESPN.

Los analistas sentían que NBC era incapaz de aprovechar la imagen de marca que había creado a través de programas exitosos como *Cheers*, *Friends* y *Seinfeld*. No consiguió desarrollar programas novedosos y exitosos para llenar las vacantes de *Friends* y otros programas atractivos. David Thomas, un escritor establecido en Chicago y editor de *blogs* —Miami Dolphins y OrangeAndTeal.com—, dijo: “NBC nunca más podrá llenar el espacio de las 8:30 entre *Friends* y *Seinfeld*. Su desarrollo fue deficiente. Ese espacio era como una marca de muerte segura para un programa nuevo. Si no pudieron tener éxito ahí en todos estos años, es probable que el desarrollo en otra parte no funcionara muy bien... Nunca presentó un drama interesante o un éxito de culto como *Alias*. De modo que perdió la credibilidad. Y luego perdieron a tipos como nosotros que amábamos la cadena pero buscamos contenido agradable en otro lugar (como HBO).”⁴¹

A pesar de los débiles programas de NBC, algunos analistas dijeron que la cadena finalmente realizaba esfuerzos serios para cambiar de dirección. Apoyaron la reorganización y consideraron que era importante que la cadena protegiera sus buenos y novedosos programas contra los poderosos ya establecidos. Cuando NBC adquirió *Studio 60 on the Sunset Strip* debido a que ofreció más que CBS (unos 3 millones de dólares por episodio), fue importante que estuviera fuera de la competencia para ganar ingresos publicitarios y espectadores. Los analistas mostraron optimismo acerca de los ingresos publicitarios que podrían generar el drama *Friday Night Lights* y los juegos de la NFL. Satisfecho con los esfuerzos de NBC, John Rash, de Campbell Mithun, una agencia de comunicaciones de marketing, dijo: “Me alienta la dirección que tomó NBC. Definitivamente se nota su interés por algunos programas nuevos.”⁴²

NOTAS FINALES

1. David Bianculli, “We Got Clobbered, but We’ll be Back”, www.nydailynews.com, 25 de julio de 2005.
2. “NBC: Now It’s Wait-And-See TV”, www.businessweek.com, 9 de mayo de 2005.
3. Paul R. La Monica, “Must-flee TV?”, www.money.cnn.com, 31 de agosto de 2005.
4. Fundada en 1962 por Boyd Jefferies, Jefferies & Company es una empresa global de valores bancarios e institucionales de inversión establecida en Nueva York que ofrece servicios de asesoría financiera, corretaje institucional e investigación y administración de valores.
5. Una temporada de televisión en Estados Unidos suele comenzar a mediados de septiembre y concluir en mayo del año siguiente. Las cadenas rivalizan entre sí para atraer a los anunciantes al exhibir sus programas durante el otoño (septiembre-diciembre).

6. Establecida en Nueva York, Nielsen Media Research ofrece servicios mundiales de información, de medición de audiencias televisivas y publicidad. Tiene oficinas en más de 40 países.
7. El horario estelar del jueves, entre 8:00 y 10:00 de la noche, se hizo popular entre los telespectadores de NBC durante las décadas de 1980 y 1990 cuando comenzó a ofrecer series de gran éxito. Desde entonces, las cadenas de televisión rivalizan entre sí para dominar este horario al transmitir sus mejores programas y los anunciantes pagan bonificaciones para exhibirse en él.
8. Paul R. La Monica, "Olympics Didn't Sweep Away ABC and FOX", www.money.cnn.com, 2 de marzo de 2006.
9. Fundada en 1920 como American Professional Football Association, la National Football League (NFL) es la liga de fútbol americano profesional con 32 equipos de Estados Unidos. Los equipos se dividen en dos grupos: Conferencia Americana y Conferencia Nacional. A su vez, cada una de ellas se divide en Este, Oeste, Norte y Sur, y cada división consta de cuatro equipos. La pretemporada de la NFL comienza en agosto y la temporada regular se inicia el primer domingo después del Día del Trabajador (que se celebra el primer lunes de septiembre de cada año). Casi todos los encuentros se juegan en domingo y lunes, algunos en jueves. El ganador es seleccionado en el Supertazón final, que suele efectuarse en febrero. La temporada concluye con un encuentro entre las estrellas de cada conferencia, denominado Tazón de los Profesionales.
10. David B. Wilkerson, "NBC's Bid To 'Heist' Ratings Gold", www.marketwatch.com, 6 de febrero de 2006.
11. Establecida en 1934, la FCC es un organismo gubernamental independiente que regula las comunicaciones interestatales e internacionales por radio, televisión, telégrafo, satélite y cable (fuente: www.fcc.gov).
12. Grant Tinker es cofundador de MTM Enterprises, una empresa de producciones, junto con su esposa, que en la década de 1970 produjo *The Mary Tyler Moore Show* para CBS, programa que alcanzó gran popularidad. La empresa fue vendida a News Corporation en 1996.
13. Establecida en Nueva York, Westwood One es una de las cadenas de radio más grandes de Estados Unidos. Produce y distribuye programas de radio en ese país y es administrada por CBS Radio.
14. Devin Leonard, "The Unlikely Mogul Jack Welch was his Friend. But Jeff Immelt has Given NBC Chief Bob Wright What He's Always Wanted: An Empire", www.money.cnn.com, 29 de septiembre de 2003.
15. Nacido en marzo de 1931 en Melbourne, Australia, Rupert Murdoch es presidente de la junta directiva y director administrativo de News Corporation, uno de los conglomerados de medios más grandes del mundo; además, es propietario de Fox Broadcasting Company.
16. "The Race for a Global Network", www.kenauletta.com, 1996.
17. Establecida en Redmond, Washington, Microsoft Corporation es la empresa de programación más grande del mundo. La compañía produce sistemas operativos como Windows XP, productos de entretenimiento para el hogar, posee el portal de internet MSN y tiene presencia en el mercado televisivo. Durante el año que concluyó en junio de 2005, Microsoft obtuvo 39 800 millones de dólares de ingresos y 12 250 millones de dólares de utilidades.
18. Las emisoras afiliadas son estaciones de televisión, propiedad de otra compañía, que establecen un acuerdo contractual con las estaciones de una cadena para transmitir programas de ésta.
19. Deborah Solomon, "NBC Links up With Xoom, Snap to Form New Net Firm", www.sfgate.com, 11 de mayo de 1999.
20. Entre 1995 y 2000 aumentó con rapidez la cantidad de empresas que proporcionaban productos y servicios relacionados con internet o que hacían uso de ella, en esa época muchas personas ambiciosas fundaron compañías. Estas empresas, conocidas como punto-com, ofrecían productos y servicios más o menos similares. Su proliferación descontrolada concluyó en marzo de 2000 y provocó el cierre de muchas de ellas.
21. Aparna Kumar, "Short Life, Long Death of NBCi", www.wired.com, 12 de abril de 2001.
22. "NBC to Acquire NBC Internet Inc. (NBCi)", www.prnewswire.com, 9 de abril de 2001.
23. Además, la adquisición provocó que NBC se hiciera de tres estaciones en Los Ángeles: una ya era de su propiedad (KNBC-TV, canal 4) y las otras dos (KWHY-TV, canal 22 y KVEA(TV) canal 52) adquirida de Telemundo. NBC solicitó a la FCC un año para despojarse de KWHY-TV, canal 22.
24. La disputa concluyó en noviembre de 2005, cuando NBC acordó comprar una participación mayoritaria de Paxson. Según el acuerdo, NBC consiguió un periodo de 18 meses para comprar todas las acciones de Bud Paxson. Si las reglas federales no cambiaban en los 18 meses siguientes, NBC podría transferir los derechos a un tercero. En caso de que el tercero no pudiera ejercer los derechos, NBC tendría que pagar 105 millones de dólares a los accionistas de Paxson.
25. Bronfman era el accionista mayoritario de VU. Encabezaba Seagram en 2000 cuando se fusionó con Vivendi para formar Vivendi Universal.
26. Kenneth N. Gilpin, "GE and Vivendi Agree on Terms of NBC Universal Merger", www.nytimes.com, 8 de octubre de 2003.
27. "Idol Sends NBC, Apprentice Scrambling", www.zapt2it.com, 23 de enero de 2004.
28. Dreamworks SKG era un estudio fundado por el célebre director de películas Steven Spielberg, David Geffen y Jeffrey Katzenberg en 1994. Fue vendida a Viacom a fines de 2005.
29. Ronald Grover, "Filling the Shoes of Missing Friends", www.businessweek.com, 18 de agosto de 2004.
30. Andrew Wallenstein, "NBC Doldrums Might Continue, Reilly Admits", www.mediaweek.com, 25 de julio de 2005.
31. Paul J. Gough, "Zucker: NBC Expected Upfront Hit", www.mediaweek.com, 22 de junio de 2005.
32. El fútbol americano, llamado fútbol en Estados Unidos y Canadá, es diferente del fútbol *soccer* y se juega con un balón ovalado. El juego se asemeja al *rugby*.
33. "NFL Returns to NBC", www.thefutoncritic.com, 18 de abril de 2005.
34. NBC adquirió los derechos de transmisión en Estados Unidos de los Juegos Olímpicos de Atenas (2004), Torino (2006), Beijing (2008), Vancouver (2010) y Londres (2012).
35. Martha Stewart, nacida en agosto de 1941, es una empresaria multimédios y de estilos de vida. En octubre de 2004 fue encarcelada durante cinco meses en una prisión federal por mentir a investigadores federales en relación con su participación en una dudosa venta de acciones de ImClone Systems, una compañía farmacéutica.
36. Paul R. La Monica, "ABC and CBS Clean House During Sweeps", www.money.cnn.com, 30 de noviembre de 2005.
37. Asentada en Cupertino, California, Apple es considerada la pionera de la revolución de las computadoras personales a fines de la década de 1970. Fundada por Steve Jobs y Steve Wozniack en 1976, Apple comenzó a fabricar computadoras y después desarrolló la poderosa variedad de computadoras Macintosh. Ahora, la empresa es más famosa por su iPod, un reproductor musical con un disco duro. En el año financiero que concluyó en septiembre de 2005, Apple tuvo ventas por 13 930 millones de dólares y utilidades por 1 335 millones.
38. Andrew Wallenstein, "NBC to Shuffle Primetime Lineup in January", www.hollywoodreporter.com, 2 de diciembre de 2005.
39. Kevin Downey, "NBC's New Big Worry: Losing Sweeps", www.medialifemagazine.com, 16 de febrero de 2006.
40. "NBC Announces 2006-07 Primetime Schedule", www.comingsoon.net, 15 de mayo de 2006.
41. Diego Vasquez, "On Giving The Axe To NBC's Jeff Zucker", www.medialifemagazine.com, 15 de junio de 2006.
42. Brooks Barnes, "Can 'Studio 60' Save NBC", www.online.wsj.com, 15 de mayo de 2006.

Tsingtao Brewery Co., Ltd.

Este caso fue preparado por Shengjun Liu, Richard Ivey School of Business, the University of Western Ontario.

IVEY

El 31 de julio de 2001, Peng Zuoyi, el carismático gerente general de Tsingtao Brewery Co., Ltd., murió de un repentino ataque cardíaco mientras nadaba en el mar. Este inesperado acontecimiento hizo que la compañía, que avanzaba rápido en el camino de las adquisiciones, perdiera a su “conductor”. Desde 1996, Peng había expandido a Tsingtao Brewery mediante la fusión de docenas de empresas cerveceras. Como resultado, la compañía aumentó su participación en el mercado de 2.2 a 11% en 2001, y recuperó la posición de líder en China. No obstante, las adquisiciones frecuentes también produjeron algunos efectos negativos. Aunque sus ingresos empresariales principales aumentaron de 1 050 millones de renminbis en 1993 a 5 280 millones en 2001, las utilidades netas disminuyeron de 225 a 103 millones de renminbis.¹ Al final de abril de 2002, una tercera parte de las 48 subsidiarias de la compañía obtenía utilidades, otra tercera parte no ganaba ni perdía, y las restantes estaban en déficit.² Los inversionistas dudaban del

valor de las adquisiciones de la compañía: el precio de las acciones H de Tsingtao Brewery disminuyó 52.38% mientras el índice Hang Seng aumentaba 43.30% entre 1995 y 2001.

El 29 de agosto de 2001, la junta directiva de la empresa designó a Jin Zhiguo, ex presidente de la región norte de China, como gerente general.³ Jin se incorporó a la compañía en 1975, como obrero. Después, trabajó como jefe de taller, asistente del gerente de la fábrica y gerente general de la subsidiaria Xi'an. Jin era reconocido por sus competidores como un rival astuto y con un buen conocimiento del ramo. En 1996 fue nombrado gerente general de la subsidiaria Xi'an. En cuatro años hizo que la compañía dejara de producir pérdidas y generara utilidades. El volumen de ventas de la subsidiaria Xi'an se elevó de 30 000 a 180 000 toneladas y las utilidades anuales superaron los 70 millones de renminbis, la mitad de las utilidades totales de todas las subsidiarias adquiridas por Tsingtao Brewery. Aunque ésta era la tercera vez que enfrentaba un gran desafío, Jin todavía estaba inquieto. La expansión excesiva puso una enorme presión en los fondos y el personal de la compañía. Aproximadamente 50 subsidiarias necesitaban ser reestructuradas y era necesario refrescar 100 marcas. Jin comentó:

En los años anteriores, Tsingtao Brewery aplicó una estrategia de expansión, que era como conducir un automóvil en una carretera y algunas veces tratar de rebasar a otros vehículos. La situación es muy arriesgada y existe el peligro de perder el control en la integración de las empresas adquiridas.

Luego de una cuidadosa investigación, Jin creía que la empresa debía cambiar su estrategia de “hacerse grande para volverse poderosa” a “hacerse poderosa para volverse grande”. El desafío actual de la compañía era implantar la integración después de las adquisiciones.

Este caso fue preparado por el Dr. Shengjun Liu sólo para proporcionar material para una discusión en clase. El autor no pretende ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. El autor pudo haber disfrazado ciertos nombres y otra información para proteger la confidencialidad.

Ivey Management Services es representante exclusivo del propietario de los derechos de autor y prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin autorización de CanCopy o cualquier otra organización de derechos de reproducción. Para solicitar copias o autorización para reproducir este material, comuníquese a Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, Londres, Ontario, Canadá, N6A 3K7; teléfono (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; correo electrónico cases@ivey.uwo.ca.

Derechos reservados © 2005, CEIBS (China Europe International Business School) versión: (A) 2006-01-13.

La industria cervecera de China

Situación general

La producción de cerveza en China se remonta a comienzos del siglo xx. En 1949 la producción anual era de sólo 7 000 toneladas. En el periodo de 1980 a 2001, la producción tuvo una tasa de crecimiento anual de 6%, comparado con 1% en Estados Unidos. Hasta 2000, la cerveza representaba 78% de la producción total de bebidas alcohólicas. En 2001 llegó a 22.74 millones de toneladas (vea la ilustración 1). Después de nueve años de ser el segundo mercado de cerveza más grande, China superó a Estados Unidos como la mayor productora de cerveza del mundo en 2002.

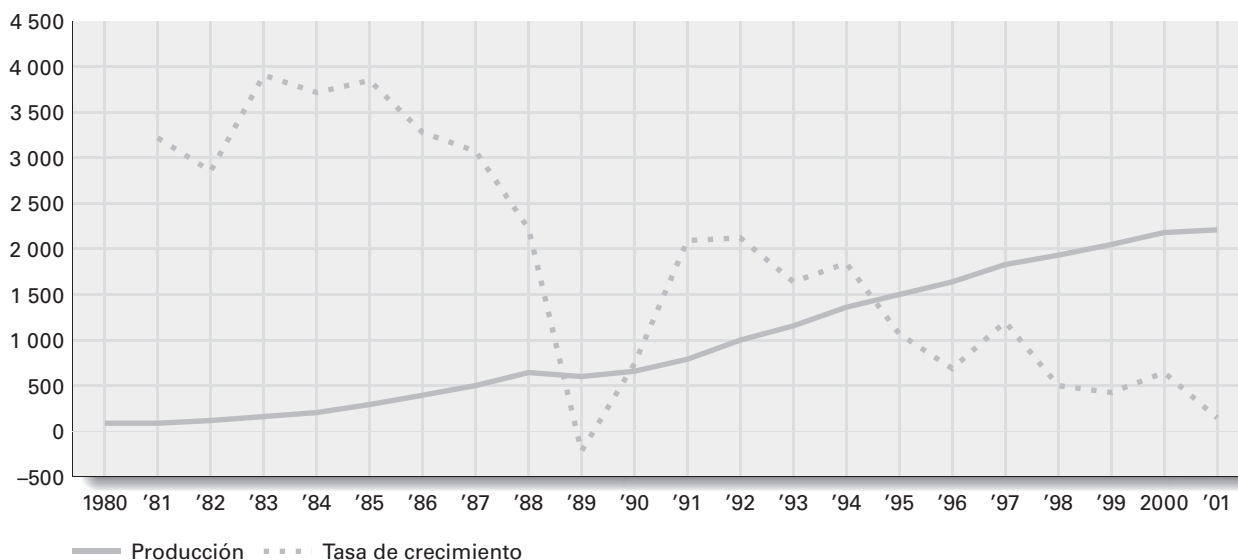
El proceso de fabricación de cerveza consta de cuatro procedimientos básicos pero complejos: elaboración de la malta, ebullición, fermentación y añejamiento. Se consideraba que la industria cervecera requería mucho capital y tecnología; por lo tanto, las barreras que impedían entrar en la industria eran bastante altas.⁴ Además, el equipo de fabricación necesitaba apegarse a estrictos estándares sanitarios y era difícil que las empresas cerveceras se transformaran en otros negocios. Como resultado, muchas de ellas tenían que luchar por su supervivencia a pesar de pérdidas continuas. Además, más de 90% de las cerveceras chinas utilizaban botellas de vidrio. Debido a las desventajas de este tipo de envase, como su fragilidad

y su breve duración en exhibición, los productores sólo tenían un alcance limitado del mercado. De modo que, en gran parte, los mercados regionales solían estar dominados por no más de tres cerveceras. Comparadas con las empresas multinacionales, cuyas capacidades de producción eran de más de 10 millones de toneladas anuales, casi todas las cerveceras chinas trabajaban en una escala más pequeña, con una capacidad de producción anual de aproximadamente 200 000 toneladas.

Competencia en la industria La competencia era muy fuerte en la industria cervecera china. Casi todas las empresas trataban de diferenciar sus productos mediante el empaque, porque todas compartían tecnologías y técnicas básicas similares, adquiridas de países desarrollados. Aunque existían más de 1 000 tipos de cervezas en Estados Unidos, casi todas las que se ofrecían en el mercado chino eran amargas. Debido a las semejanzas en gusto, casi todas las marcas competían mediante publicidad, reducción de precios y protección gubernamental. Las escalas de administración, comercialización y producción se convirtieron en factores fundamentales para determinar la competencia.⁵ Desde la eliminación de las restricciones de inversión en el sector en 1994, habían surgido más de 700 empresas, casi todas pequeñas, deficientemente equipadas y mal administradas. Eran pro-

ILUSTRACIÓN 1

Producción cervecera y su crecimiento en China, 1980 a 2001 (miles de toneladas)



Fuente: Shi Yanping, "Mergers, Acquisitions and Restructuring: An Intensified Integration in the Beer Industry", en *CITIC Securities Research*, 2002, núm. 9.

ILUSTRACIÓN 2

Índices financieros de la industria cervecera en China (millones de renminbis)

Índices	1996	1997	Aumento de un año		2001
			a otro (%)	1998	
Valor de la producción	328.0	398.0	21.3	410.0	469.0
Producción (10 000 ton)	1 681.9	1 888.5	12.3	1 987.7	2 274.0
Ingresos por ventas	363.0	377.0	3.9	378.0	499.0
Ganancias antes de impuestos	80.0	85.3	6.6	92.8	104.8
Utilidad	22.0	14.3	(0.4)	16.7	18.9
Utilidades por tonelada	130.8	75.7	—	84.2	82.9

Fuente: Shi Yanping, "Mergers, Acquisitions and Restructuring: An Intensified Integration in the Beer Industry", en *CITIC Securities Research*, 2002, núm. 9.

piedad del Estado o colectivas y trataban de sobrevivir mediante la protección local y guerras de precios. A finales de 2001 había más de 500 cerveceras en China, un promedio de una empresa por cada tres condados. Sin embargo, sólo 23 de ellas alcanzaban una producción de más de 200 000 toneladas anuales y representaban 50.4% de la producción total. Otras 79 compañías tenían una producción de entre 50 000 y 200 000 toneladas anuales y representaban 20.8% de la producción total. La falta de economías de escala provocaba pérdidas a 41.7% de las compañías que operaban en la industria. Esta situación alentó a Peng Zuoyi a implantar su agresivo plan de expansión. Peng dijo en tono humorístico: "Frente a nosotros hay lobos, detrás hay tigres y en medio hay ratones. Primero venceremos a los ratones y luego a los tigres y a los lobos."⁶

Después de 1996, el mercado cervecero cambió a un mercado abundante en mercancía a bajo precio, debido a la disminución de la demanda. La feroz competencia redujo la rentabilidad de las empresas grandes, lanzó a las esquinas a las compañías medianas y pequeñas, y retrasó el incremento de utilidades e ingresos en el sector (vea la ilustración 2).⁷ En China, la industria cervecera se había convertido en una de las más competitivas y orientadas hacia el mercado. La competencia podía dividirse en tres niveles. El primero de ellos era el que existía entre los productores locales y extranjeros. A principios de la década de 1990, más de 50 marcas de otros países entraron en China y capturaron el mercado de alta calidad. El segundo nivel era la competencia entre los principales productores locales, Tsingtao Brewery, China Resources Beer (CR Beer) y Yanjing Beer, que iniciaron adquisiciones tipo "el pez grande se come al chico" basándose en sus marcas fuertes y su abundante capital.

Las tres, que tenían una capacidad de producción de más de dos millones de toneladas, formaban el primer grupo. Harbin Beer, Chongqing Beer y Zhujiang Beer formaban el segundo grupo de competidoras con una capacidad de producción de aproximadamente un millón de toneladas cada una (vea la ilustración 3). El tercer nivel de competidoras era la alianza de las empresas medianas y pequeñas. Debido a sus marcas, tecnología y administración complementarias, eligieron responder a

ILUSTRACIÓN 3

Principales cerveceras de China en 2001 (en 10 000 toneladas)

Posición	Nombre	Producción
1	Tsingtao Brewery	251.2
2	Yanjing Beer	170.0
3	Zhujiang Beer	75.1
4	Sichuan CR Lanjian Beer	68.4
5	Golden Star Beer	60.9
6	Harbin Beer	54.9
7	Chongqing Beer	53.2
8	Shenyang CR Snow Beer	41.3
9	Huiquan Beer	40.1
10	Jinlongquan Beer	39.8

Fuente: Asociación Cervecera de China.

la competencia mediante cooperación, esto es, compartir recursos, mercados y beneficios.

En la actualidad, el consumo mundial de cerveza es de 130 millones de toneladas. A pesar de tener la población más grande del mundo, China tiene un consumo de cerveza per cápita de sólo 18 litros, mucho menos que el promedio mundial de 25 litros, y de 83, 55 y 30 litros en Estados Unidos, Japón y Hong Kong, respectivamente. Por lo tanto, con el mejoramiento de los estándares de vida y el crecimiento de los mercados rurales, se esperaba un crecimiento estable en el consumo de cerveza en China. De hecho, el mercado chino podía describirse como una combinación de mercados regionales, porque se permitía a muy pocas compañías dedicarse a la comercialización en todo el país. Existía una cervecera dominante casi en cada ciudad importante: en Beijing se bebía cerveza Yanjing, en Tsingtao se prefería la Tsingtao y en Guangzhou eran leales a la Zhujiang.

Las tres cerveceras gigantes

En China, Tsingtao Brewery, Yanjing Beer y CR Beer representaban 30% del mercado nacional y, en son de broma, eran conocidas como los “Tres Reinos”.⁸

Tsingtao Brewery Esta empresa, antes Tsingtao Company Stock of the German Beer Corporation, establecida por empresarios británicos y alemanes en 1903, fue la primera cervecera en China. En 1993, Tsingtao se transformó de una empresa propiedad del Estado en una compañía en sociedad con capital comercial y emitió acciones bursátiles H en la Bolsa de Valores de Hong Kong y de tipo A en Shanghai.⁹ A fines de 2001, la empresa había establecido bases de fabricación en 17 provincias, con una capacidad total anual de más de tres millones de toneladas. Tsingtao Brewery era la cervecera más grande en cuanto a producción, ventas y utilidades antes de impuestos, participación de mercado y exportación. Como la marca de cerveza china más famosa, Tsingtao Brewery se concentraba en cervezas de alta calidad y vendía con éxito su cerveza Tsingtao, hecha con agua de manantial de Laoshan, en los países desarrollados, y representaba la mitad de la exportación total de cerveza del país.

A pesar de su marca famosa, a mediados de la década de 1990 el dominio del mercado de Tsingtao Brewery fue rebasado por Yanjing Beer y CR Beer. Después de 1996, Tsingtao pasó su atención de un mercado de alta calidad a un mercado masivo, para implantar su estrategia de “reducir el costo de la cerveza de baja calidad y ganar dinero con la cerveza de alta calidad”. Al mismo tiempo, Tsingtao Brewery intentaba aumentar su participación de mercado a través de una serie de adquisiciones, para desarrollar su presencia desde el sur hasta el norte de

China, haciendo hincapié en los deltas de los ríos Yangtze y Zhujiang, las áreas más desarrolladas del país. En el interior del país, los departamentos Norte, Noreste y Luzhong constituían un triángulo poderoso (vea la ilustración 4).

Yanjing Beer Yanjing Beer, establecida en Beijing, sorprendió a los chinos por su rápido crecimiento. Fundada en 1980, sus activos totales sumaban 6 300 millones de renminbis y su producción alcanzó 1.7 millones de toneladas en 2001. Gracias a su participación de mercado de 85% en Beijing, Yanjing era la productora número uno en 1995. También se expandió mediante la adquisición de compañías que tenían grandes participaciones de mercado, activos abundantes, administración sólida y culturas corporativas maduras. A fines de 2001 Yanjing Beer poseía 14 subsidiarias. En 2000 la empresa entró en el mercado de Shandong para compensar la adquisición de Five Star Beer, establecida en Beijing, por parte de Tsingtao Brewery. Luego adquirió Wuming Beer y Sankong Beer, que eran respectivamente la segunda y la tercera productoras más grandes de Shandong, la ciudad natal de Tsingtao Brewery, que juntas representaban 25% del mercado de esta ciudad.

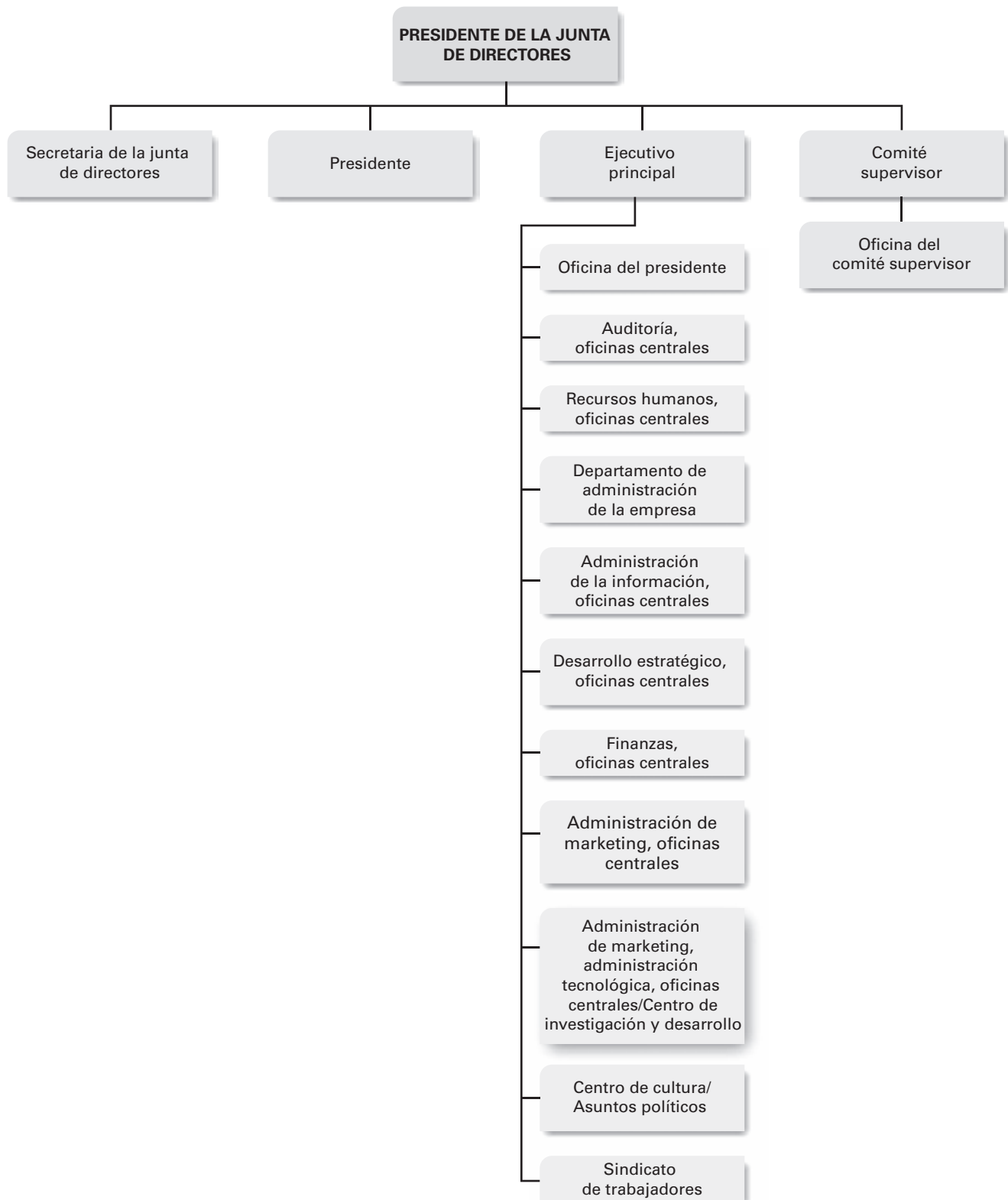
CR Beer China Resources era una de las “compañías escaparate” de China en Hong Kong. Expandió con éxito su negocio desde funcionar como agente hasta convertirse en una empresa muy diversificada en Hong Kong y China continental. Sus principales actividades abarcaban ventas al menudeo, bebidas, procesamiento y distribución de alimentos, textiles y distribución de petróleo. En 1993, China Resources instaló CR Beer Co. Ltd. como una empresa conjunta con South African Breweries (SAB). China Resources controlaba 51% de las acciones de CR Beer. También estableció Shenyang CR Snow Beer, Dalian CR Beer y Anshan CR Beer, con lo cual controló el mercado del noreste de China. Además, adquirió Lanjian Beer, la segunda productora más grande del suroeste de China. Aunque casi nadie en la administración de la empresa era experto en el sector, SAB era una de las cuatro principales cerveceras del mundo,¹⁰ y China Resources también era poderosa en términos de disponibilidad de capital.¹¹ A fines de 2001, CR Beer controlaba 24 subsidiarias con una capacidad total anual de más de tres millones de toneladas.

Productores de cerveza extranjeros

A mediados de la década de 1990, casi 60 cerveceras extranjeras, entre ellas Budweiser, Heineken, San Miguel y Carlsberg establecieron empresas conjuntas en China y se concentraron en los mercados de alta calidad. Sin

ILUSTRACIÓN 4

Organigrama de Tsingtao Brewery



embargo, casi ninguna tuvo éxito debido a precios, gustos y estrategias de posicionamiento incompatibles con el mercado chino. Algunas decidieron retirar partes de su inversión o abandonar el mercado. Li Guirong, presidente de la junta directiva de Tsingtao Brewery, hizo el siguiente análisis:

Existen varias razones para la mala experiencia de las cerveceras extranjeras en China. Primero, se concentraron en productos de alta calidad, mientras la estructura de consumo es una pirámide en la que el mercado de alta calidad es pequeño y muy competitivo. Segundo, invirtieron mucho en activos fijos, por lo que tuvieron costos elevados. Tercero, sus gastos de personal, operación y marketing son más altos que los de las productoras locales. Cuarto, los métodos de marketing que funcionan bien en los países desarrollados no son eficaces en China, debido a la inmadurez del mercado y las diferencias culturales. Por último, las cerveceras locales conocen a los consumidores chinos mucho mejor que las extranjeras.

Muchas marcas extranjeras regresaron a China después de que este país ingresó a la Organización Mundial de Comercio en 2001. Modificaron las estrategias: hicieron más hincapié en la ubicación y la afinidad, y formaron equipos con las marcas locales, en espera de aprovechar el mercado en auge de una manera gradual.

Desempeño de las cerveceras cotizadas en la bolsa

Para fines de 2001, había seis cerveceras que cotizaban en China:

- Tsingtao Brewery
- Yanjing Beer
- Lanzhou Yellow River Beer
- Chongqing Beer
- Honghe Guangming y
- Tibet Development.

Las utilidades promedio por acción (EPS, por sus siglas en inglés) de las seis compañías cayeron de 0.23 renminbis en 2000 a -0.03 renminbis en 2001, y el rendimiento promedio sobre las acciones (ROE, por sus siglas en inglés) disminuyó a -2.09%. Las EPS y el ROI de Tsingtao Brewery se clasificaban en quinto lugar, por lo cual carecían de las cualidades para una oferta de derechos (vea la ilustración 5).¹²

En 2001, el precio de la materia prima para la producción de cerveza aumentó rápidamente y elevó los costos de las empresas que cotizaban en la bolsa. Como resultado, los gastos promedio aumentaron 68.76% durante el año anterior. De nuevo, la rentabilidad de las ventas, las utilidades del negocio principal y el rendimiento sobre los activos de Tsingtao Brewery se clasificaron en quinto lugar (vea la ilustración 6).

Sin embargo, Tsingtao se desempeñó mejor en términos de aumento de los ingresos. Su negocio principal creció 40.11%, comparado con el promedio de la industria de 22.57% (vea la ilustración 7).

Adquisiciones

Los motivos de la expansión Entre las cerveceras chinas, Tsingtao fue la primera en entrar en el mercado, pero

ILUSTRACIÓN 5

Comparación entre las cerveceras que cotizan en la bolsa, 1999 a 2001

Compañías	Deuda/Activo (%)			Utilidad neta/ Recursos propios (%)			Utilidad neta/Número de acciones (renminbis por acción)		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Yanjing	4.41	10.85	12.70	12.25	7.79	7.96	0.53	0.40	0.43
Tsingtao	51.10	60.53	55.82	3.98	4.26	3.47	0.10	0.11	0.10
Chongqing	29.85	48.33	46.59	6.97	7.35	5.95	0.24	0.26	0.20
Tibet Development	39.70	33.56	40.62	20.74	8.53	9.02	0.43	0.16	0.18
Lanzhou Yellow River	49.53	44.61	54.96	6.21	0.67	(44.92)	0.33	0.03	(1.29)
Honghe Guangming	10.53	13.92	9.85	6.60	11.40	6.10	0.22	0.42	0.21
Promedio	30.85	35.30	36.76	9.45	6.67	(2.09)	0.31	0.23	(0.03)

Fuente: Informes anuales de 2001 de empresas relevantes.

ILUSTRACIÓN 6

Comparación de la rentabilidad de las cerveceras que cotizan en la bolsa, 1999 a 2001

Compañías	Ganancias brutas/ Ventas (%)			Utilidad neta/ Ingreso principal (%)			Utilidad neta/ Activo (%)		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Yanjing	44.48	43.30	31.05	19.22	15.37	12.49	11.54	6.63	6.50
Tsingtao	40.14	40.38	28.74	3.66	2.53	1.95	1.73	1.36	1.25
Chongqing	49.14	46.71	35.85	13.68	13.25	6.33	4.64	3.57	1.67
Tibet Development	53.45	42.42	33.55	40.49	25.22	23.48	12.36	5.61	4.20
Lanzhou Yellow River	32.89	37.15	(33.55)	12.25	1.77	(98.52)	2.84	0.36	(19.34)
Honghe Guangming	46.89	54.37	45.74	27.75	37.33	29.10	8.29	9.81	5.44
Promedio	44.49	44.05	23.58	19.50	15.91	(4.20)	6.90	4.56	(0.05)

Fuente: Informes anuales de 2001 de empresas relevantes.

la última en orientarse hacia él. En 1996 su producción anual era de sólo 350 000 toneladas. Ese mismo año, Peng Zuoyi, el recién nombrado gerente general, fijó una meta enorme para la empresa: producir 5 millones de toneladas en 2005, y 8 millones de toneladas en 2010. En 1993, Tsingtao se integró a la Bolsa de Valores de Hong Kong y reunió 890 millones de dólares de Hong Kong ahí, y después captó 638 millones de dólares de Hong Kong en la Bolsa de Valores de Shanghai en el mismo año. Las reservas de capital suficientes facilitaron las adquisiciones de Tsingtao. Mientras tanto, el resonante “fenómeno CSH” estimuló el enérgico plan de Peng.¹³

Desde la década de 1990, las cerveceras multinacionales expandieron su negocio en China mediante el establecimiento o la adquisición de fábricas, la compra de productores de equipo original o el ingreso en mercados importantes como los deltas de los ríos Zhujiang y Yangtze. Muchas obtuvieron ventas exclusivas en hoteles, lo cual amenazó seriamente el mercado de las cervezas Tsingtao de alta calidad. En 1996 el consumo de cerveza de alta calidad era de cerca de un millón de toneladas, lo cual era 6% del consumo total de cerveza. Las marcas extranjeras, Tsingtao Brewery y otras cerveceras surtían 630 000, 300 000 y 100 000 toneladas, respectivamente, del volumen total de consumo de cerveza de alta calidad. Para responder al impacto extranjero, Tsingtao Brewery aplicó la estrategia de “expansión de costo bajo, punto de arranque alto” para aumentar su participación de mercado.

Además, el ambiente era favorable para la expansión. Tsingtao era una de las 512 empresas propiedad del Estado patrocinadas por el consejo estatal, una de las 10 cerveceras apoyadas por el Instituto de la Industria Ligera y una de las ocho empresas auspiciadas por el gobierno municipal de Shandong. Su fuerte posición hizo que la

compañía fuera idónea para muchas políticas favorables relacionadas con las adquisiciones.¹⁴

Estrategia de expansión Peng consideró que Tsingtao Brewery enfrentaba una oportunidad histórica para adquirir otras compañías:

Primero, el gobierno alentó a las compañías grandes para que se apoderasen de empresas medianas o pequeñas mediante políticas favorables; segundo, muchas cerveceras extranjeras querían retirarse debido a un desempeño deficiente; tercero, el gobierno local invitó a Tsingtao Brewery a adquirir algunas cerveceras no rentables propiedad del Estado.

Por lo tanto, Tsingtao decidió emprender un crecimiento extraordinario, basado en los conceptos de “estrategia de marca famosa grande”, “ideología piramidal”, “expansión de bajo costo, punto de arranque alto”, “administración de producto fresco” y “sistema de departamento regional”. La “estrategia de marca famosa grande” era considerada el núcleo de su estrategia empresarial, e implicaba que la marca Tsingtao facilitaba el crecimiento y mejoraba de manera interactiva el valor de las otras empresas asociadas con ella. Antes de 1996, Tsingtao Brewery se consideraba de “la nobleza” y se concentraba en productos de alta calidad. Por desgracia, terminó por ser rebasada por Yanjing Beer, que se concentraba en productos de calidad baja y mediana. La “ideología piramidal” pretendía formar una estructura de productos bajos, medianos y altos para crear más espacio en el mercado (vea la ilustración 8). La “administración de producto fresco” era una estrategia de calidad para asegurar que los clientes que vivían en Tsingtao pudieran beber cerveza fresca producida en la semana anterior, y

ILUSTRACIÓN 7

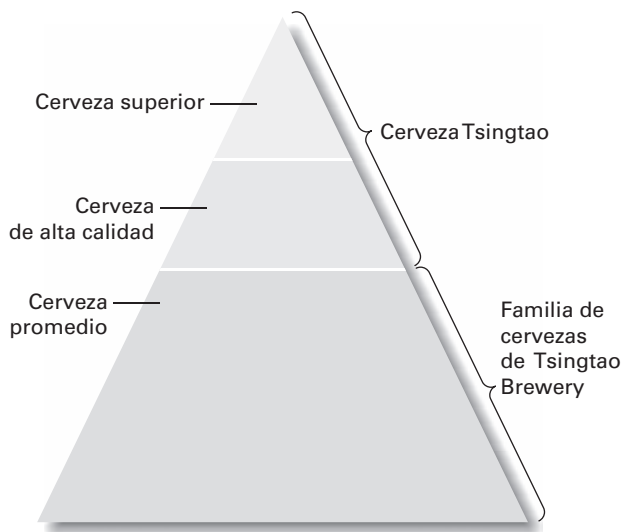
Comparación de tasa de crecimiento de cerveceras que cotizan en la bolsa, 1999 a 2001 (10 000 renminbis)

Compañías	Ingreso principal				Utilidad de operación				Utilidad neta			
	2000	Tasa de crecimiento (%)	2001	Tasa de crecimiento (%)	2000	Tasa de crecimiento (%)	2001	Tasa de crecimiento (%)	2000	Tasa de crecimiento (%)	2001	Tasa de crecimiento (%)
Yanjing	174 587	15.14	228 788	29.00	28 668	(13.14)	27 092	(5.50)	26 828	(7.96)	28 569	6.49
Tsingtao	376 625	54.01	527 672	40.11	9 168	5.72	7 132	(22.21)	9 520	15.18	10 288	8.08
Chongqing	33 815	8.58	46 671	38.01	4 567	(6.22)	4 624	1.25	4 479	7.26	3 428	(23.44)
Tibet Development	11 010	(7.54)	13 452	22.17	2 276	(54.57)	3 227	41.78	2 776	(42.44)	3 158	13.75
Lanzhou Yellow River	18 591	(30.31)	15 451	(16.88)	107	(60.81)	(17 569)	—	329	(89.93)	(15 222)	—
Honghe Guangming	5 644	40.57	6 941	22.98	2 205	152.00	2 180	(1.13)	2 106	89.14	2 020	(4.13)
Promedio	103 379	13.41	139 829	22.57	7 831	3.83	4 448	2.84	7 673	(4.79)	5 374	0.15

Fuente: Informes anuales de 2001 de empresas relevantes.

ILUSTRACIÓN 8

La pirámide de productos



los clientes que habitaban en la provincia de Shandong pudieran obtener cerveza producida el mes anterior.

Preparación Tsingtao Brewery insistió en que las adquisiciones propuestas fueran de bajo costo y orientadas hacia las utilidades para evitar posibles obstáculos. Tsingtao hizo planes detallados para llevar a cabo las adquisiciones:

- El Departamento de Desarrollo organizaba a otros departamentos relacionados, entre ellos finanzas, producción y control de calidad, para efectuar un análisis de factibilidad. La junta tomaría las decisiones finales.
- Todas las adquisiciones se apegaban a cuatro principios: 1) disposición razonable del mercado: un objetivo debía tener un círculo de mercado con un radio mínimo de 150 kilómetros sin traslaparse con otras subsidiarias; 2) potencial de demanda significativo: la densidad de población del lugar, el nivel y los hábitos de consumo debían estar en concordancia con las ventas de cerveza; 3) personal calificado: se crearían equipos con obreros calificados y gerentes experimentados, y 4) un equilibrio entre los intereses a corto y largo plazos.
- La junta debía aprobar el presupuesto de inversión anual y el gerente general debía autorizar cada adquisición.
- La junta iba a evaluar cualquier inversión mayor que 10 millones de renminbis.

- Restricciones acerca del tamaño de los acuerdos: no más de 10 millones de renminbis para una capacidad de 30 000 toneladas e inversión correspondiente para iniciar una producción no mayor que 5 millones de renminbis; no más de 30 millones de renminbis para una capacidad de 50 000 a 60 000 toneladas e inversión correspondiente para iniciar una producción no mayor que 15 millones de renminbis.

Para facilitar el plan de expansión, Tsingtao Brewery ajustó su estructura organizacional de acuerdo con él. Primero, cambió a un sistema de departamentos regionales, y estableció China Holdings del Sur, China Holdings del Este, Departamento Norte, Departamento Noroeste, Departamento Huaihai, Departamento Luzhong y Departamento Suroeste. En el nuevo sistema, Tsingtao Brewery era el eje de todo el sistema, controlaba las decisiones estratégicas, las operaciones de capital y la inversión y la cultura corporativa. Los departamentos regionales eran responsables de obtener utilidades y de las decisiones administrativas regionales, y todas las subsidiarias estaban a cargo del control de calidad y el control de costos.

Tsingtao creó un Departamento de Desarrollo, que se especializaba en la implantación de las adquisiciones, y el Departamento de Administración de Inversiones, especializado en la integración después de la compra.¹⁵ El Departamento de Administración de Inversiones solía entrar en la subsidiaria adquirida cuando concluían las negociaciones. Los cinco empleados de este departamento estaban a cargo de implantar el modelo de administración de Tsingtao Brewery, armonizar la relación entre las subsidiarias y las oficinas centrales, y vigilar la producción y la operación. Cuando recibía quejas de la subsidiaria, el Departamento de Administración de Inversiones realizaba investigaciones en el lugar y manejaba los posibles problemas. Cada mes, el departamento presentaba a la junta dos informes acerca de las subsidiarias adquiridas: uno acerca de la producción y la operación, y el otro sobre el desempeño de las ventas. Ambos informes eran la base para evaluar la actuación de las subsidiarias.¹⁶ Los ejecutivos principales de todas éstas eran llamados a las oficinas centrales para que presentaran informes cada seis meses.

Plan de integración El trasplante del modelo de Tsingtao Brewery era considerado el núcleo de la integración. El modelo constaba de un núcleo, seis sistemas y dos soportes. El núcleo se refería a una combinación de administración estricta y científica y relaciones interpersonales armoniosas. Los seis sistemas versaban sobre aseguramiento de la calidad, producción, administración de recursos humanos, marketing, administración

financiera y aseguramiento de la calidad. Los dos soportes eran tecnología y cultura corporativa. Para implantar la integración, Tsingtao Brewery establecía un equipo de integración dirigido por un vicegerente general. El equipo se hacía cargo de la subsidiaria adquirida cuando se terminaban las negociaciones y sólo permanecía en ella hasta que aprobaba su examen final. Los deberes del equipo eran los siguientes:

1. *Inocular la cultura de Tsingtao Brewery*: el equipo se concentraba en las personas, difundía la historia de Tsingtao Brewery y educaba a los empleados para compartir los honores y los deberes. La empresa trataba de que los empleados tuvieran más iniciativa al establecer competencias por los puestos en las subsidiarias adquiridas. Además, éstas establecían posiciones paralelas a las de Tsingtao Brewery e introducían un sistema interactivo de selección en el cual los empleados elegían a sus gerentes favoritos y éstos a su vez seleccionaban a los empleados. Otro elemento fundamental era la capacitación del personal. Tsingtao designaba a trabajadores experimentados para que educaran a los obreros en las entidades recién adquiridas y organizaba cursos de capacitación frente a frente. Por último, hacía hincapié en las promociones internas y los bonos anuales sobre el salario. Se requería que los gerentes firmaran subcontratos con los subordinados para delegar responsabilidades.
2. *Crear reglas y sistemas para imponer el modelo de Tsingtao Brewery*: casi todos los objetivos establecidos por las empresas propiedad del Estado carecían de regulaciones y sistemas de administración eficaces. Las reglas y los sistemas del equipo requerían que todas las fusiones nuevas estuvieran bien organizadas y fueran sistemáticas sin repetición, y todos los empleados debían respetar la superposición. Después de una investigación minuciosa, se esperaba que el equipo presentara sugerencias de mejoras en nueve áreas, entre ellas administración general, materiales, producción, estadística, equipo, computación, recursos humanos, finanzas y marketing. Mientras tanto, se requería que las subsidiarias prepararan un programa detallado y un orden de los deberes con la supervisión del equipo. Éste debía reexaminar y confirmar el programa de trabajo después de uno o dos meses y proporcionar una valoración formal o sugerencias adicionales para los seis meses siguientes.
3. *Implantar el sistema ISO 9000*: los integrantes del equipo ISO de Tsingtao estaban bien capacitados y tenían certificaciones relacionadas. Cuando la subsidiaria adquirida alcanzaba las calificaciones básicas, el equipo ISO ofrecía asesoría en el lugar. Antes de la

validación formal, el equipo ISO debía efectuar una evaluación previa.

4. *Compartir las redes del mercado*: se esperaba que las subsidiarias implantaran un sistema de marketing caracterizado por una administración con un estilo nuevo, suministro directo, redes intensivas y expansión del mercado. La implantación sería conducida por el Departamento de Marketing y ventas, al igual que por la subsidiaria adquirida. Las medidas detalladas de este sistema incluían la segmentación del mercado de acuerdo con la ideología piramidal, la utilización completa de la marca Tsingtao Brewery, el mejoramiento del valor de las marcas locales, el posicionamiento cuidadoso de los productos, el fortalecimiento de las redes del mercado, la implantación de una administración con un estilo nuevo, el mejoramiento de la administración y la retroalimentación del mercado, y el establecimiento de una red común de información y financiamiento para compartir los recursos.
5. *Establecer un sistema de administración financiera concentrado en la administración total del presupuesto*,¹⁷ *el control de costos y la administración de fondos*: la subsidiaria necesitaba mejorar su estructura financiera, fortalecer su análisis financiero y su control de costos. Además, la matriz enviaba un director financiero a cada subsidiaria.
6. *Absorción de las técnicas de Tsingtao Brewery*: en cuanto se completaba la adquisición, se enviaba un equipo técnico para diagnosticar la operación de producción de la subsidiaria y se recomendaban mejoras a la calidad del producto, diseños técnicos y procedimientos de producción. Las oficinas centrales revisaban las mejoras, examinaban periódicamente la calidad de la cerveza y organizaban concursos de calidad de la misma.

Adquisiciones Para abril de 2002, Tsingtao Brewery había adquirido 47 cerveceras en 17 provincias. La producción total de las compañías adquiridas llegaba a 2.02 millones de toneladas en 2001, que era aproximadamente 80% de la producción total de la organización.

En 1994, Tsingtao adquirió Yangzhou Beer por 80 millones de renminbis e inició su batalla de expansión. Después compró Xi'an Hans Beer en 1995. En 1997 y 1998 fusionó dos y luego tres cerveceras pequeñas en la provincia de Shandong. Casi todas las adquisiciones ocurrieron en 1999 y 2000, cuando Tsingtao adquirió un total de 30 compañías. En 1999 se hizo cargo de 14 cerveceras —la mitad de ellas ubicadas en la provincia de Shandong— con una producción total de 1.5 millones de toneladas, por un costo de más de 400 millones de renminbis. En 2000, Tsingtao adquirió 16 compañías

con una producción total de 1.2 millones de toneladas por alrededor de 600 millones de renminbis. Compró acciones para controlar Shanghai Carlsberg, Beijing Five Star y Beijing Sanhuan Beer por 150 millones de renminbis, 10 millones de dólares y 12.5 millones de dólares, respectivamente. En 2001 frenó su expansión y adquirió sólo nueve compañías con una producción total de 600 000 toneladas por 260 millones de renminbis (vea la ilustración 9). Las adquisiciones frecuentes produjeron un marcado incremento de los activos y de la capacidad de producción (vea las ilustraciones 10 a 13). Peng comentó: “Estamos en la batalla durante 360 días al año.”

En 2000, las subsidiarias que se habían integrado a Tsingtao antes de terminar 1999 lograron una produc-

ción de 927 500 toneladas (un aumento de 57.6% de un año a otro), ingresos por 2 470 millones de renminbis (un incremento de 123.8%) y utilidades de 63.4 millones de renminbis (un aumento de 580%). Mientras tanto, las subsidiarias que se habían unido a Tsingtao Brewery antes de finalizar 1998 produjeron 551 600 toneladas en 2000 (un aumento de 60.11% de un año a otro), ingresos por 1 740 millones de renminbis (un incremento de 93.58%) y utilidades de 96.1 millones de renminbis (un aumento de 379%). El ejemplo más significativo de crecimiento fue la subsidiaria Xi'an, que elevó su producción de 25 000 toneladas en 1996 a 180 000 toneladas en 2000 y convirtió una pérdida de 24.3 millones de renminbis en utilidades de 75.4 millones.

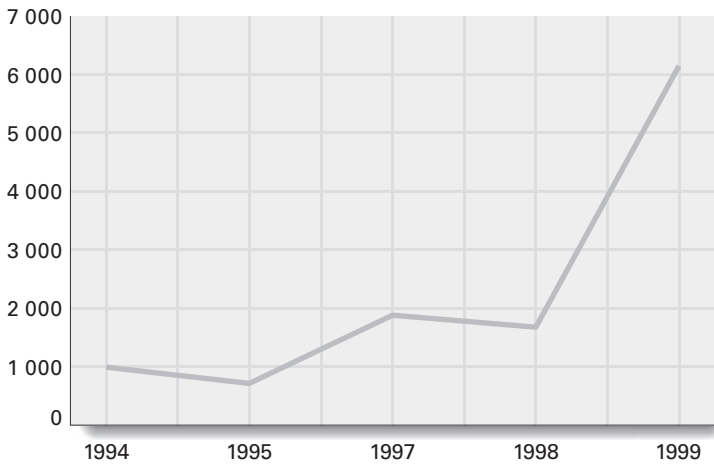
ILUSTRACIÓN 9

Distribución geográfica de subsidiarias adquiridas



ILUSTRACIÓN 10

Aumento del activo de Tsingtao Brewery, 1997 a 2001
(100 millones de renminbis)



Fuente: Informes anuales de Tsingtao Brewery.

Riesgos y desafíos

Tsingtao Brewery adoptó varios medios de adquisición, entre ellos las quiebras, sustento de deudas y fusiones con el beneficio de exención de intereses.¹⁸ Muchas compañías adquiridas tenían una pesada deuda, debido a las altas tasas de intereses que predominaron en la década de 1980, cuando fueron fundadas casi todas estas empresas. Tsingtao prometía pagar la deuda principal cuando las compañías adquiridas comenzaran a obtener utilidades, con la condición de la exención de intereses. Sus esfuerzos de integración fueron elogiados por algunos gobier-

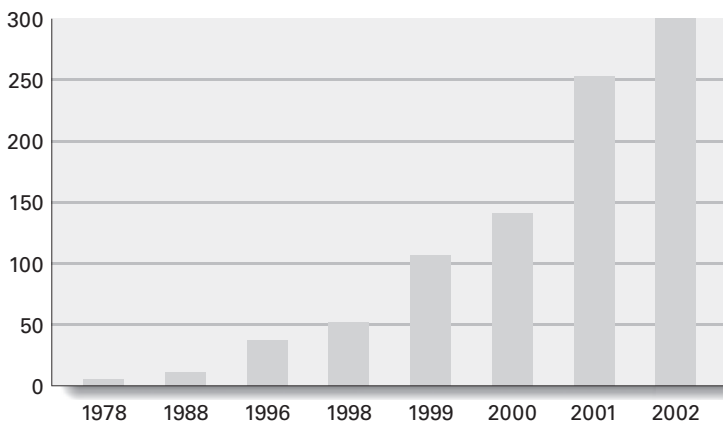
nos locales: “Han sido activadas empresas que personas extranjeras y locales consideraban inútiles, lo cual demuestra el valor del modelo de Tsingtao Brewery.”

Sin embargo, el bajo costo de adquisición podía implicar un costo de integración elevado.¹⁹ Un síntoma eran los elevados gastos de mejoramiento de la tecnología, los cuales variaban de millones a decenas de millones (vea la ilustración 14). Wang Wei, un experto en fusiones y adquisiciones explicó:

Las adquisiciones de Tsingtao Brewery tienen las características obvias de una economía planeada.

ILUSTRACIÓN 11

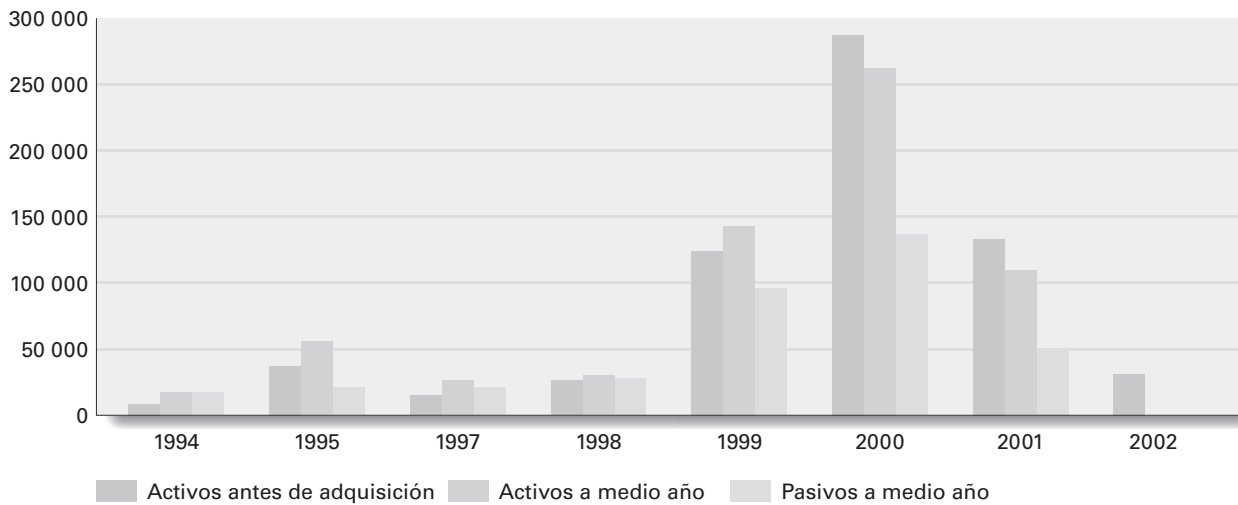
Cambios en la producción de Tsingtao Brewery, 1978 a 2002
(10 000 toneladas)



Fuente: “Tsingtao Brewery Strategic Expansion”, www.holyhigh.com.

ILUSTRACIÓN 12

Activos y pasivos adquiridos por año (10 000 renminbis)



Fuente: Archivos de la compañía.

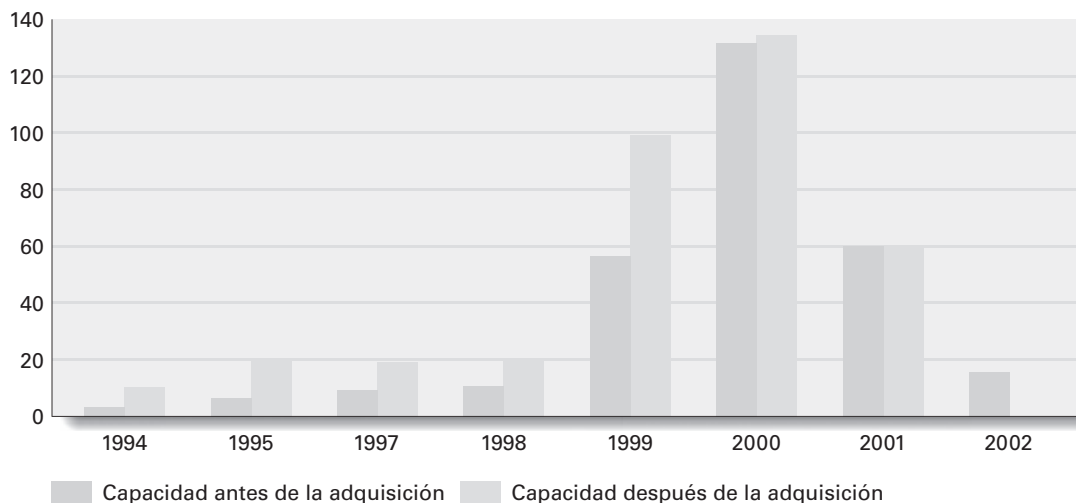
Aunque muchas empresas objetivo eran problemáticas y debían declararse en quiebra, Tsingtao Brewery gastó muchos recursos en salvarlas, lo cual puede afectarla negativamente en vez de conseguir economías de escala.

Otro investigador de un banco de inversiones señaló lo siguiente:

El agresivo plan de Peng ha originado una enorme presión de financiamiento para Tsingtao Brewery. Con la excusa de las economías de escala, muchas compañías inútiles se le unieron. Tomando en consideración... una posible intervención gubernamental tras bambalinas, al final este tipo de adquisiciones dañarán la rentabilidad de Tsingtao Brewery.

ILUSTRACIÓN 13

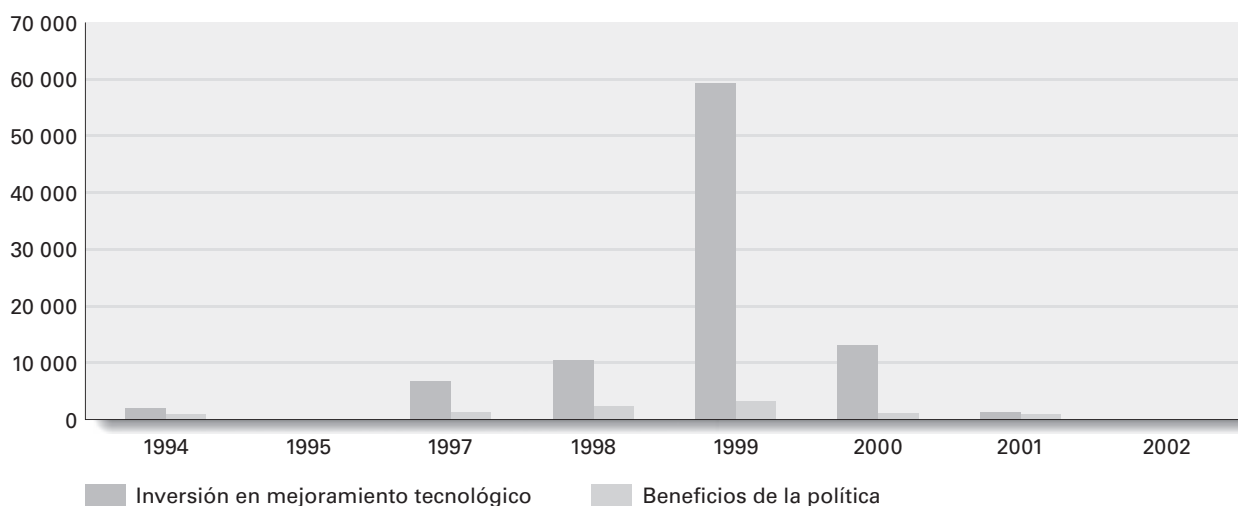
Cambio en las capacidades adquiridas por año (10 000 toneladas)



Fuente: Archivos de la compañía.

ILUSTRACIÓN 14

Inversiones en el mejoramiento tecnológico y beneficios de la política por año (10 000 renminbis)



Fuente: Archivos de la compañía.

Wu Feng, del Departamento de Administración de Inversiones, dijo:

Aparentemente, muchas compañías adquiridas tienen muchas dificultades con la calidad del producto y la expansión en el mercado. La razón fundamental de ello es una administración deficiente... En ocasiones prefieren conspiraciones en lugar de estrategias y eligen maniobras en vez de maquinaciones.

Zhang Ruixiang, el representante de valores de Tsingtao Brewery, dijo:

Con entera franqueza, pocas compañías adquiridas son rentables porque compramos muchas que tienen problemas. A pesar de un aumento en la participación de mercado, las utilidades disminuyeron. Incluso si Peng estuviera vivo, hubiera frenado la expansión debido a la situación actual.

Una investigación del Departamento de Administración de la Calidad concluyó que:

Las subsidiarias de Tsingtao Brewery están bastante dispersas y es muy desafiante administrar tantas compañías. A menudo las guerras de precios conducen a la elaboración de un producto de mala calidad o a la obtención de menos utilidades a pesar de hacer inversiones cuantiosas. Algunos administradores ignoraban el control de calidad y la administración interna.

En diciembre de 1994, Tsingtao Brewery se hizo cargo de la cervecera Yangzhou Beer, ubicada en la provincia de Jiangsu, a un costo de 80 millones de renminbis. A pesar de una capacidad anual estimada de 50 000 toneladas, la fábrica sólo consiguió una producción de 20 000 toneladas. Después de consumir mucho dinero en mejoras tecnológicas, la fábrica no consiguió aumentar sus ventas. Como resultado, sufrió una pérdida de 50 millones de renminbis a pesar de duplicar su producción en tres años. No obstante, Tsingtao Brewery había predicho con optimismo que la provincia de Jiangsu tenía un mercado cervecero de alto potencial pero que carecía de una cervecera influyente. Peng concluyó con gran emotividad:

En lo sucesivo, Tsingtao Brewery no hará adquisiciones más allá de su ventaja y capacidad, sin una sólida perspectiva de crecimiento, ni con costos altos y rentabilidad baja.

Las atrevidas adquisiciones habían sido cuestionadas por los inversionistas una y otra vez. El precio de sus acciones declinaba después de que se publicaba cada anuncio de adquisición. Durante el periodo 1995-2001, el índice Hang Seng aumentó 45.3% mientras el precio de las acciones de Tsingtao Brewery disminuía 52.4%. A pesar del aumento de la producción, sus utilidades declinaban cada año. En 1993 alcanzó una producción de 300 000 toneladas con utilidades de 225 millones de renminbis. En 1995, 2000 y 2001, sus utilidades disminuyeron a 170, 92 y 103 millones de renminbis, respectivamente.

En su informe anual de 2001, Tsingtao Brewery atribuyó el desempeño deficiente a la intensa competencia, una política negativa y la rotación de los administradores:

Iniciada por nuestra compañía, la industria cervecera pasa por una reestructuración. Todas las cerveceras importantes eligieron la estrategia de comprar empresas medianas y pequeñas, lo cual produjo un cambio en el esquema de competencia. Todas ellas penetraron en algunos mercados regionales importantes, obtuvieron mayor participación de mercado e intensificaron la competencia.²⁰ Desde el 1 de mayo de 2001 el impuesto al consumo aumentó de 220 a 250 yuanes por tonelada, lo cual redujo nuestras utilidades en 10 millones de yuanes. En la segunda mitad de 2001 el consumo de cerveza disminuyó de manera notable y la tasa de crecimiento de las ventas se redujo de 4.6% en el primer semestre a -0.6 en el segundo. En el cuarto trimestre, las ventas disminuyeron 38.5% respecto del tercer trimestre en los mercados de calidad media y alta. La muerte repentina de Peng Zuoyi, nuestro ex gerente general, afectó las operaciones, las ventas y al personal de la compañía.

No obstante, algunos analistas consideraron que su desempeño deficiente fue el resultado de una integración poco exitosa.²¹ Según un informe de Nomura International Hong Kong, la mitad de las 46 subsidiarias adquiridas presentaban déficit en 2001. De las 46 subsidiarias adquiridas, el Departamento del Sur de China, la subsidiaria Xi'an y la subsidiaria Tsingtao obtuvieron utilidades de 150, 80 y 170 millones de renminbis, respectivamente. En comparación, Tsingtao Brewery sufrió una severa pérdida en las regiones Este, Norte y Noreste,

incluso en las dos ciudades más grandes, Shanghai y Beijing (vea la ilustración 15). Jin Shiguo admitió que:²²

Entre todas las subsidiarias adquiridas, una tercera parte era rentable, otra tercera parte perdía dinero y las restantes apenas saldaban sus gastos. Excepto por Tsingtao y Weifang, la organización no consiguió ganar una participación de mercado de más de 30% en todos los mercados vecinos. Esta situación de alta inversión y utilidades bajas produjo un aumento de los gastos de ventas y, en consecuencia, influyó en la rentabilidad.

Las pérdidas pueden atribuirse a varias razones. La primera es un control de costos deficiente, una aplicación inadecuada del presupuesto y una operación de marketing de costo alto; la segunda es una estructura irrazonable de productos, precios bajos y rentabilidad baja, y la tercera es la falta de conceptos y técnicas de marketing modernos y de un análisis científico de los planes de marketing.

Hemos invertido en 48 subsidiarias que requerían mucho capital y administradores. Ahora sentimos que es difícil cumplir estos requerimientos. Hemos enviado demasiadas personas de las oficinas centrales al proceso de integración. Algunos empleados de las oficinas centrales se veían a sí mismos como dioses y menospreciaban a los gerentes locales, lo cual convirtió la integración en una exhibición individual.

Sun Mingbo, vicergerente general de Tsingtao Brewery y jefe de fusiones y adquisiciones, dijo:

Existió arrogancia en el proceso de adquisición. Algunas veces subestimamos a nuestros competidores y en otras confiamos en exceso en el poder de nuestra marca. La falta de personas talentosas

ILUSTRACIÓN 15

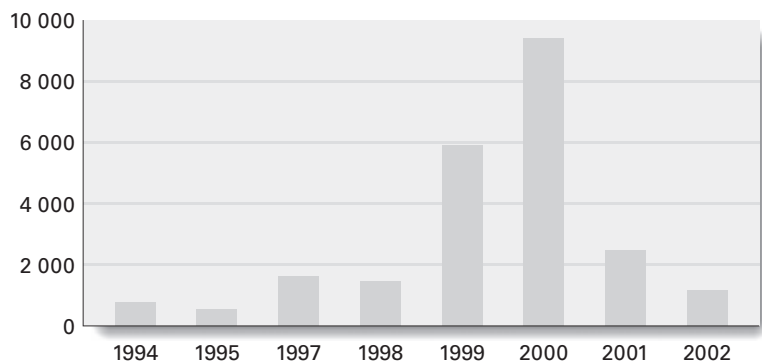
Las subsidiarias más rentables y no rentables en 2001 (10 000 renminbis)

Posición	Subsidiarias	Activos	Ingreso principal	Utilidades netas
1	Xi'an	50 179	66 792	6 483
2	Shenzhen Asahi	83 591	39 122	6 333
3	Shenzhen Sales	11 539	69 641	2 611
Antepenúltima	Beijing Sanhuan	29 163	12 674	(3 590)
Penúltima	East China Sales	3 631	6 287	(3 573)
Última	Xingkaihu	13 955	4 595	(1 716)

Fuente: Informe anual de 2001 de Tsingtao Brewery.

ILUSTRACIÓN 16

Número de empleados contratados por año



Fuente: Archivos de la compañía.

es el principal cuello de botella de la integración. Tsingtao Brewery posee un método científico de integración, pero la realidad siempre es diferente de lo que esperas.

En las empresas propiedad del Estado el empleo es el máximo problema y también un punto central del gobierno local. Por lo tanto, es difícil cerrar una fábrica sin considerar los empleos locales, de modo que debes actuar con cautela (vea la ilustración 16). Muchos empleados tenían conceptos anticuados y reembolsaban todos sus gastos, incluidos los de su familia. Puede tardar mucho tiempo cambiar su manera de pensar. Es un gran desafío preparar suficientes gerentes, porque la capacitación interna requiere tiempo y el reclutamiento externo no suele tener éxito.

Zhang Ruixiang explicó:

Lo que más nos preocupa son la provincia de Shandong y el Noreste, donde hay una intensa competencia o una situación de bajo consumo. Intentamos minimizar nuestras pérdidas. En el Sur y en las regiones costeras existe un enorme potencial de crecimiento. Debido a las políticas favorables del gobierno, en las regiones occidentales aumentará gradualmente la demanda.

Se ha reconocido que una parte de la integración resultó muy exitosa, como la del Departamento del Sur de China. Dirigida por Yan Xu, un competente gerente profesional reclutado por Peng Zuoyi, la participación de mercado de Tsingtao aumentó 184% en un año. Algunas subsidiarias, entre ellas Sanshui, Zhujiang y Shenzhen Asahi, obtuvieron considerables utilidades en el mismo año que fueron adquiridas. Yan Xu reveló:

La integración exitosa debe atribuirse a las condiciones sólidas de estas compañías y a una intensa capacidad de integración. Un factor favorable es que las personas del sur tienen una conciencia clara del mercado y hacen análisis desde una perspectiva puramente empresarial, lo cual facilita establecer una relación de cooperación.

De acuerdo con la estrategia de adquisición de Tsingtao Brewery, la empresa debía enviar tres gerentes —un gerente general, un jefe de ingenieros y un director financiero— a cada subsidiaria. Era prácticamente imposible preparar más de 100 gerentes para estas subsidiarias en un periodo breve. Jin Zhiguo admitió que lo que más necesitaba la empresa era una administración eficaz. Desde la perspectiva de los medios, Tsingtao todavía operaba como empresa propiedad del Estado. Los ejecutivos de la administración general todavía tenían títulos administrativos que equivalían a los de los funcionarios gubernamentales, lo cual dificultaba la decisión de reemplazarlos. Para eliminar la intervención gubernamental, Jin pensó en reclutar los vicegerentes generales de manera pública.

La integración de marca era otro desafío. Al adquirir varias compañías en las mismas regiones, Tsingtao Brewery quedó atrapada en dos conflictos: uno entre las diferentes marcas locales y otro entre las marcas locales y la marca Tsingtao Beer. Por ejemplo, la empresa se hizo cargo de tres fábricas en Weifang: Weicheng, Shouguang y Anqiu. Tsingtao dispuso que Weicheng produjera cerveza Lanzai, una marca local propiedad de Shouguang. No obstante, las dos compañías habían sido competidoras directas durante años y no podían reunirse para resolver sus discrepancias. Como resultado, Tsingtao perdió dinero a pesar de su participación de 80% de mercado en

Weifang. Aunque la organización quería cerrar algunas fábricas, estaba comprometida a no reducir el personal. Al tomar en consideración la probable resistencia del gobierno local, Tsingtao tuvo que renunciar a esta idea.

Tal como lo expresó un experto, la empresa era muy cuidadosa en la utilización de su marca principal:

Tsingtao Brewery no dio todo a sus subsidiarias. Por ejemplo, las cervezas con la marca “1903” sólo podían ser fabricadas en sus instalaciones centrales. En lo relacionado con el uso de las marcas, las subsidiarias adoptaban marcas originales e incluían “producida por Tsingtao Brewery” o ponían “Tsingtao Brewery” antes de la marca original. Ninguna subsidiaria adquirida podía utilizar el nombre principal de la marca, con lo cual se evitaba el riesgo de destruir este valioso activo.

Tsingtao Brewery tenía más de 100 marcas, y la producción de su marca principal se había elevado de 600 000 a 700 000 toneladas en 2001, aproximadamente una cuarta parte de su producción total. Un consultor analizó:

La marca principal de Tsingtao Brewery debe abarcar una producción de un millón de toneladas o una tercera parte del total. Además, debe desarrollar varias marcas regionales como Hans y Five Star en segundo nivel. Otras marcas deben circular por su cuenta para formar el tercer nivel.

Aunque Tsingtao Brewery había recuperado la posición de principal vendedora, un artículo señaló con claridad:

Cada una de las compañías adquiridas por Tsingtao Brewery hace las cosas a su manera, conserva la marca original, la línea de producción y la región de ventas originales, y el único cambio es la cerveza misma. La producción de 8.1 millones de toneladas en 2000 era una simple suma de todas las subsidiarias. La producción más grande de una de ellas es de 400 000 toneladas, mucho menor que las 800 000 toneladas de Yanjing Beer. Es probable que en el ámbito mundial Tsingtao Brewery sea la única cervecera que tiene tantas subsidiarias pequeñas con tantas marcas. En promedio, la capacidad de cada subsidiaria es de sólo 45 000 toneladas.²³

Una investigación de un departamento de administración de inversiones descubrió que:

Debido a que cada subsidiaria tiene su propio equipo de ventas, existe cierta superposición de las redes de comercialización y en ocasiones conflictos internos en el mismo mercado.

Además, era un verdadero desafío efectuar una reunión de jefes de todas las subsidiarias, debido a la difi-

cultad de coordinar los horarios y al elevado costo de los viajes. Li Guirong estaba preocupado:

La expansión del tamaño y el aumento de los niveles de administración han provocado retraso y distorsión de la información y ciertas aplicaciones incorrectas. Si no hacemos nada con estos problemas, a la larga Tsingtao Brewery se contagiará de la “enfermedad de empresa grande”.

La condición financiera de la empresa tampoco parecía ser optimista. A mediados de 2001, su razón deuda-activo era de 56%, y sus razones actual y rápida estaban en el extremo bajo. Mientras tanto, su deuda a corto plazo y los pasivos líquidos llegaron a 2 500 y 4 300 millones de renminbis, respectivamente. Sin el flujo de efectivo de financiamiento su flujo de efectivo neto hubiera sido negativo durante dos años consecutivos. Después de reunir 787 millones de renminbis a través de una oferta lanzada en febrero de 2001, su condición financiera mejoró de manera notable, y la razón deuda-activo disminuyó a 40%. Sin embargo, Zhang Ruixiang expresó:

En la industria cervecera, una razón deuda-activo de 60% es razonable porque esta industria requiere mucho capital. Como el ciclo de producción de Tsingtao Brewery es relativamente extenso, debe tener una razón deuda-activo razonable.

Las adquisiciones frecuentes también elevaron sus gastos de operación y administración. En 1998 éstos ascendieron a 402 millones de renminbis, aproximadamente 76.3% de las utilidades del negocio principal. En 2001 la cifra aumentó a 1 380 millones y 88.4%, respectivamente. Mientras tanto, los gastos correspondientes de todas las subsidiarias aumentaron de 85.4 millones de renminbis en 1998 a 929.4 millones en 2001, lo cual representó un incremento de 1 088%. Las utilidades correspondientes crecieron de 91.2 millones de renminbis en 1998 a 889.7 millones en 2001, un aumento de 976%.²⁴

La crisis

Jin Zhiguo se hizo famoso por la integración exitosa de Tsingtao Brewery Xi'an Company. Después de la adquisición de Xi'an Hans Beer en 1995, Jin fue designado como su nuevo gerente general en 1996. En esa época, la participación de mercado de Tsingtao Brewery en Xi'an era menor que 1% y la producción era de sólo 20 000 toneladas, lo cual produjo una pérdida anual de 24 millones de renminbis y una razón deuda-activo de 64%. Mediante el conteo de las botellas de cerveza en el mercado abierto cada noche, Jin obtuvo información directa de las ventas. Después consiguió emparejar el canal de la red de ventas y estimular a los distribuidores. En cuatro

años la participación de mercado de Tsingtao se elevó a más de 90% con utilidades de 70 millones de renminbis. Un cambio pequeño reflejaba el estilo de administración de Jin: antes de que él ocupara la oficina del gerente general en la torre de Tsingtao Brewery, dos terceras partes de ella habían sido el área de trabajo del gerente y una tercera parte se destinaba a reuniones con invitados. Ahora se utiliza una tercera parte para trabajar y el resto se ha asignado a los invitados.

Después de asumir el puesto, Jin detuvo la expansión irrazonable de la empresa y efectuó sólo dos adquisiciones en un año. Debido a que reconocía la importancia de la integración, afirmó que Tsingtao debía cambiar su estrategia de “hacerse grande para volverse poderosa” a “hacerse poderosa para volverse grande”. Reflexionó: “La adquisición es sólo un medio, mientras que la integración es la esencia.”

Jin tuvo su propia experiencia de integración:

Los equipos de integración deben interesarse por las emociones de su personal. Deben tener en mente que no deben actuar como un dios, sino como un misionero que ayuda a transformar conceptos y mejorar la administración y la tecnología.

La integración después de la adquisición es en realidad una revolución, de la cual la parte más importante es el concepto de transformación.

Jin también invocó la consigna de “especular hoy ante la perspectiva del futuro”:

Ninguna compañía por sí sola puede monopolizar el mercado de la cerveza en China. El mercado del futuro será dominado por 5 o 10 gigantes regionales. No es necesario que Tsingtao Brewery ejerza su fuerza en todos los rincones y pelee por cada mercado regional. Por lo tanto, la competencia en el mercado se volverá más racional, es decir, menos destructiva.

Un enfoque en la integración no necesariamente significa frenar el crecimiento. Jin explicó:

En lo sucesivo, Tsingtao Brewery debe ayudar a cada subsidiaria a desarrollar todo su potencial y fortalecer el desarrollo de su mercado. Mientras tanto, la empresa elegirá objetivos convenientes en un mercado no existente o en un mercado de alto consumo para perfeccionar su plan de mercado.

Jin Zhiguo, una persona orientada a lo práctico, investigaba todas las subsidiarias dos meses después de su inauguración. Su conclusión final fue que Tsingtao debía efectuar una transformación estratégica, de “hacerse grande para volverse poderosa” a “hacerse poderosa

para volverse grande”, de una expansión externa a “una integración del sistema e innovación del mecanismo a fin de mejorar su competencia fundamental”. Abundó:

Tsingtao Brewery ha fusionado 47 cerveceras y ha instalado nueve departamentos regionales o sociedades de control con un equipo de ventas de más de 5 000 personas. El costo aumenta, la jerarquía se burocratiza cada vez más, y el control del poder y los intereses propios avanzan en la dirección incorrecta. La “enfermedad de compañía grande” empeora debido a la concentración del riesgo de operación.

Tsingtao Brewery es todavía una compañía orientada hacia la producción y hacia las finanzas porque toda su administración del presupuesto hace hincapié en el control más que en el mercado.

Jin Zhiguo tenía una intensa percepción de una futura crisis:

Guiada por la estrategia de marca grande y famosa, Tsingtao Brewery ha obtenido logros significativos. Sin embargo, éstos fueron resultado de la adaptación incorrecta de las cerveceras extranjeras, administración ineficaz de casi todas las empresas locales, carencia de participantes dominantes en la industria, de inercia de una compañía con un antiguo historial y de aprovechamiento de oportunidades. Todavía somos jóvenes e inmaduros y debemos estar conscientes de la continuidad y la crueldad de la competencia.

Dios bendice sólo a aquellos que están bien preparados. Para enfrentar los cambios, la empresa debe concentrarse en desarrollar sus recursos principales de ahora en adelante, entre éstos están la cerveza misma y las personas relacionadas con ella, la tecnología, las redes, la marca y otros.

Lo que ayudó a Tsingtao Brewery a sobrevivir durante los 100 años anteriores fue resultado de su marca, el producto y su cultura, que es el factor más importante. La administración de la cultura de Tsingtao Brewery todavía necesita mejorar. El destino más grande del negocio de la cerveza es convertirse en un arte y tomar en consideración las características culturales de esta bebida.

Si el tamaño de una compañía se duplica o triplica en poco tiempo, los modelos de operación antiguos deben actualizarse y el ambiente, la misión y la competencia fundamental de la compañía deben adecuarse en consecuencia.

Un comentario en *China Business* mencionaba:

El principal desafío de Tsingtao Brewery es integrar las diferentes culturas y valores de más de 40 subsidiarias.

diarias. La discrepancia respecto del valor se considera la principal razón del fracaso de casi todas las adquisiciones en el mundo. Aunque Tsingtao tiene una historia de 100 años y una cultura rica, también heredó prácticas erróneas de las antiguas empresas propiedad del Estado, entre ellas los derechos de propiedad imprecisos, los sistemas de incentivos deficientes y la falta de administradores profesionales. Además, adquirió diversos tipos de empresas, algunas propiedad del Estado, otras con inversión extranjera, conjuntas y de propiedad colectiva, las cuales tienen diferentes culturas y valores.²⁵

Con la hermosa playa de Tsingtao a la vista, Jin hace profundas reflexiones. ¿Qué debe hacer para reorganizar el sistema desordenado, integrar los diferentes recursos y mejorar el desempeño para que la organización pueda “hacerse poderosa para volverse grande”?

NOTAS FINALES

1. El yuan es la unidad básica de la moneda de China, se le llama renminbi, que literalmente significa “moneda del pueblo”. En 2003, 1 dólar estadounidense equivalía a 8.28 yuanes.
2. Yuan Zhaohui, “Tsingtao Brewery in Strategic Restructuring”, en *Securities Market Weekly*, 12 de agosto de 2002.
3. Según el anuncio de la junta directiva, Jin Zhiguo poseía la capacidad y la experiencia de programación y liderazgo completos, y tenía visión estratégica, al igual que una fuerte conciencia innovadora. Con toda seguridad soportaría tareas más arriesgadas y desafiantes.
4. Se requieren aproximadamente 500 millones de renminbis para construir una fábrica cervecera bien equipada con una capacidad de 100 000 toneladas.
5. En los primeros tres trimestres de 2001, 41% de las cerveceras perdieron dinero. Las 90 cerveceras más grandes representaban 55.9% de las ventas totales y 60.2% de las utilidades totales, 144 compañías medianas representaban 23.9% de las ventas totales y 24.96% de las utilidades totales.
6. La concentración de la industria cervecera en China era relativamente baja. En 1999 sólo existían 19 compañías con una producción anual de 200 000 toneladas, que representaban 35.3% de la producción total. En comparación, 10 fabricantes principales controlaban 94% del mercado en Estados Unidos y 48.2% sólo por A-B. En Japón, las cuatro fábricas principales captaban 80% de la participación de mercado.
7. En 1997 y 1998 las ventas por tonelada disminuyeron 7.5% y 4.99%, respectivamente, de un año a otro.
8. *El romance de los tres reinos* es una de las novelas históricas más populares de China. Relata las batallas épicas entre tres reinos por el dominio del país, de 184 a 286 d.C., un total de 96 años.
9. Una acción se refiere a una participación emitida por una empresa continental en valores de bolsa y denominada y comercializada en renminbis. Una acción H se refiere a la emitida por una compañía continental en la bolsa de valores de Hong Kong, denominada y comercializada en dólares locales.
10. SAB era una compañía pública que cotizaba en las bolsas de Londres y Sudáfrica, la segunda productora de cerveza más grande del mundo en términos de ventas.
11. A fines de 2002, los activos de China Resources equivalían a 56 000 millones de dólares de Hong Kong con ingresos de 32 200 millones.
12. La compañía tenía 80 000 empleados y cinco empresas que cotizaban en la bolsa como las compañías chinas más grandes en Hong Kong.
13. Según las reglas de la Comisión Reguladora de Valores de China, una compañía que cotiza requiere un ROE promedio ponderado no menor que 6% en los tres años más recientes para estar apta para una oferta de derechos.
14. Desde 1992, China Strategic Holdings Ltd. (CSH), propiedad de un empresario de Singapur, adquirió muchas empresas del Estado. En 1994 había invertido en más de 100 empresas conjuntas en diferentes industrias, entre ellas cerveceras, huleras y otras, con una inversión total de 2 500 millones de renminbis. También reorganizó las cerveceras Beijing Beer, Hangzhou Beer, Yantai Beer, etc., para formar China Beer Holdings, registrada en Bermudas, y luego hizo una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) en Toronto. En época más reciente, CSH vendió los activos cerveceros a Asahi, una cervecera japonesa.
15. Entre dichas políticas favorables estaban la exención de intereses, la exención del impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto al consumo, los impuestos de operación, los impuestos de mantenimiento y construcción ciudadanos, los gastos educativos adicionales, el impuesto predial y otros de carácter local y temporal, y la exención suspendida del impuesto a la inversión en activos fijos.
16. Estos dos departamentos se integraron después en uno solo: el Departamento de Desarrollo Estratégico.
17. El centro de valoración de la responsabilidad económica era un sistema de administración del presupuesto en el cual se hacían planes de desarrollo con base en los objetivos económicos de Tsingtao Brewery. La valoración del desempeño era una descripción cuantitativa de los objetivos de utilidades, producción, ventas y activos.
18. Un presupuesto completo era una integración de los presupuestos operativo, de gastos de capital y financiero. Los presupuestos secundarios estaban bien conectados y eran coherentes. Un presupuesto completo comenzaba desde los objetivos de operación, el análisis y previsión de la demanda del mercado, centrados en el presupuesto de ventas, e incluía aspectos como producción, costo, ingresos de efectivo y gastos. El presupuesto completo también analizaba la influencia de las actividades operativas en las condiciones financieras y las utilidades y concluía con un informe financiero previsto.
19. En una adquisición mediante sustento de deuda el comprador obtenía todos los activos y deudas del objetivo sin ningún pago. Por lo tanto, la compañía adquirente podía aumentar su capacidad rápidamente si disponía de liquidez.
20. Era necesario invertir 6 000 millones de renminbis en una compañía nueva con una producción de dos millones de toneladas, mientras que podía conseguirse una producción equivalente a través de adquisiciones por sólo 1 000 millones de renminbis.
21. Debido a la encarnizada competencia entre Tsingtao Brewery y Yanjing Beer en la provincia de Shandong, las 42 cerveceras de esa región lograron una producción de 2.8 millones de toneladas y aumentaron sus ventas 13.2%, mientras que las utilidades disminuyeron 21.2%. Mientras tanto, las utilidades por tonelada descendieron de 112 a 79 millones de renminbis, 0.01 renminbis por cada botella de cerveza.
22. CR Beer y Yanjing Beer también enfrentaron una crisis durante la integración. Según la Asociación Cervecera de Shandong, las tres subsidiarias adquiridas de Yanjing estaban lejos de solventar sus gastos. A pesar de años de lucha, CR Beer no tuvo utilidades hasta 2001.
23. Tan Yihua, “Is Tsingtao Brewery Changed?” CEO & CIO, en *Tsingtao Beer Tides*, agosto de 2002, todos los números.
24. Guo Hong, “How Strong Is Tsingtao Brewery’s Integration Ability?”, en *China Business*, 12 de diciembre de 2000.
25. Liu Lijuan, “Tsingtao Brewery: The Large Integration After Acquisitions”, en *Business Weekly*, junio de 2002.
26. Guo Hong, “How Strong is Tsingtao Brewery’s Integration Ability?”, en *China Business*, 12 de diciembre de 2000.

Honda Motor Company y los vehículos eléctricos híbridos

Este caso fue preparado por Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling, New York University.^a

En 1997, Honda Motor Company introdujo un vehículo híbrido de gasolina-eléctrico de dos puertas que en Japón se llama Insight. Éste obtuvo una valoración de eficiencia en el uso de combustible de 26 kilómetros por litro en la ciudad, y de 29 kilómetros por litro en carretera, y su batería no necesitaba conectarse a un contacto eléctrico para recargarse. En 1999, Honda vendía el Insight en Estados Unidos y ganaba aplausos de los grupos ambientalistas. En 2000, el Sierra Club dio a Honda su “Premio a la excelencia en ingeniería ambiental” y en 2002 la Agencia de Protección Ambiental calificó al Insight como el vehículo con más eficiencia en el uso de combustible que se vendió en Estados Unidos y Modelo del año 2003. En agosto de 2005 se habían vendido 100 000 híbridos a consumidores particulares.¹

El desarrollo de automóviles amigables con el ambiente no era una estrategia nueva para Honda. En realidad, el trabajo de la empresa en el desarrollo de alternativas de transporte más limpias había comenzado décadas antes. Honda había logrado notables éxitos tecnológicos en su desarrollo de vehículos solares y eléctricos y era líder reconocido en el desarrollo de vehículos híbridos. Sin embargo, ha resultado más desafiante conseguir que

tales alternativas sean aceptadas en el mercado masivo. A pesar del aparente entusiasmo por las tecnologías amigables con el ambiente, ha sido relativamente lenta la adopción en el mercado de vehículos de este tipo, lo cual dificulta que los fabricantes obtengan las economías de escala y los efectos de la curva de aprendizaje que les permitan realizar una producción masiva eficiente. Algunos participantes en la industria sintieron que el mercado de los híbridos nunca sería lo bastante grande para que valiera la pena el gasto en investigación y desarrollo; Honda y Toyota apostaron por lo contrario, en espera de que su decisión las convirtiera en líderes en la siguiente generación de automóviles.

La historia de Honda

En 1946, Honda fue fundada en Hamamatsu, Japón, por Soichiro Honda con el nombre de Honda Technical Research Institute. La compañía comenzó como productora de motores para bicicletas, pero en 1949 había producido su primera motocicleta, llamada “El Sueño”. En 1959 entró en el mercado de automóviles y motocicletas de Estados Unidos mediante la American Honda Motor Company. Algunos años después, en 1963, la empresa presentó su primer automóvil deportivo, el S500, en Japón. Honda Motor Co. Inc. creció rápidamente para convertirse en una de las compañías fabricantes de automóviles más grandes del mundo. Su estrategia de “glocalización”, que consistía en construir fábricas en todo el mundo que satisficieran las necesidades de los clientes locales, produjo una presencia mundial total de más de 100 fábricas en 33 países. Además, mientras a fines de la década de 1990 otras fábricas de automóviles participaban en un frenesí de fusiones y adquisiciones, Honda mantuvo su independencia con gran determinación. La empresa se había convertido en una de las fábricas de automóviles más grandes del mundo y había evolucionado como una de las marcas mundiales más respetadas.

Derechos reservados © 2007 por Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling. Este caso fue preparado por Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling como base para una discusión en clase y no para ejemplificar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Darryl Davis, Tom Davis, Sara Moodie y Melissa A. Schilling. Todos los derechos reservados. Para ver los resultados financieros más recientes de la empresa que se analiza en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, introduzca el símbolo bursátil de la compañía y descargue el informe más reciente de la empresa de su página principal.

^a Este caso se basa en uno anterior, “Honda Insight: Development and Launch of a Hybrid-Electric Vehicle”. Un agradecimiento especial a James Johng, Yong-Joo Kang, Jane Sul y Masayuki Takamashi, quienes contribuyeron a la versión inicial del caso. Para autorizaciones, comuníquese con Melissa Schilling en mschilli@stern.nyu.edu.

En el año que concluyó el 31 de marzo de 2006, la compañía presumía utilidades operativas de 464 000 millones de yenes (5 100 millones de dólares). Vea en las ilustraciones 1 y 2 sus resúmenes financieros, en la ilustración 3 algunos sucesos importantes en la evolución de Honda y en las tablas 1 y 2 se destacan las ventas de las divisiones empresariales más importantes y la mezcla geográfica de Honda.

tración 3 algunos sucesos importantes en la evolución de Honda y en las tablas 1 y 2 se destacan las ventas de las divisiones empresariales más importantes y la mezcla geográfica de Honda.

ILUSTRACIÓN 1

Estado de ingresos de Honda (millones de dólares)

	Mar 06	Mar 05	Mar 04
Ingresos	84 218.0	80 446.0	75 912.2
Costo de artículos vendidos	59 588.0	56 155.0	52 171.2
Utilidad bruta	24 629.9	24 291.0	23 741.0
Margen de utilidades brutas	29.2%	30.2%	31.3%
Gasto general de administración y ventas	15 015.3	16 323.9	16 174.6
Depreciación y amortización	2 228.9	2 099.5	1 985.0
Ingreso operativo	7 385.7	5 867.6	5 581.3
Margen operativo	8.8%	7.3%	7.4%
Ingreso no operativo	(360.3)	1 555.8	483.4
Gastos no operativos	101.2	421.8	94.8
Ingreso antes de impuestos	6 924.2	6 108.3	5 969.9
Impuesto sobre ingresos	2 696.1	2 480.0	2 350.5
Ingreso neto después de impuestos	4 228.1	3 628.3	3 619.4
Operaciones continuas	5 074.8	4 521.6	4 318.3
Operaciones discontinuas	—	—	—
Operaciones totales	5 074.8	4 521.6	4 318.3
Ingreso neto total	5 074.8	4 521.6	4 318.3
Margen de utilidad neta	6.0%	5.6%	5.7%
Utilidades por acción diluidas del ingreso neto total (\$)	—	4.84	—
Dividendos por acción	0.39	0.28	0.18
Pasivos corrientes totales	33 910.0	34 861.6	31 013.8
Deuda a largo plazo	15 971.5	14 503.3	12 969.9
Otros pasivos no corrientes	4 908.9	6 692.4	6 741.9
Pasivos totales	54 790.4	56 057.4	50 725.6
Capital de los tenedores de acciones			
Capital en acciones preferentes	—	—	—
Capital en acciones comunes	35 068.9	30 590.4	26 731.9
Capital total en acciones	35 068.9	30 590.4	26 731.9
Acciones destacadas (millones)	36.5	36.5	1 948.8

Fuente: Recuperado de Hoovers, enero de 2007.

ILUSTRACIÓN 2

Balance general de Honda

	Mar 06	Mar 05	Mar 04
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo	6 352.3	7 193.9	6 737.1
Cuentas por cobrar	20 334.3	18 845.2	17 300.0
Inventarios	8 808.6	8 020.0	7 118.5
Otros activos corrientes	3 825.0	3 222.1	2 819.6
Activos corrientes totales	39 320.1	37 281.3	33 975.3
Activos fijos netos	15 429.8	14 733.5	13 350.4
Otros activos no corrientes	35 109.4	34 633.0	30 131.8
Activos totales	89 859.3	86 647.8	77 457.5
Pasivos y capital de los tenedores de acciones			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar	18 460.9	18 530.4	16 332.3
Deuda a corto plazo	11 485.2	12 131.1	11 359.0
Otros pasivos corrientes	3 963.8	4 200.1	3 322.5

Fuente: Recuperado de Hoovers, enero de 2007.

ILUSTRACIÓN 3

Sucesos importantes seleccionados de la historia de Honda

Fecha	Suceso
1946	Soichiro Honda funda Honda Technical Resources Institute
1948	Se establece Honda Motor Co. Ltd.
1959	Se establece American Honda
1960	Comienza la producción de motocicletas
1963	Se lanzan el primer vehículo deportivo y el primer camión diseñado por Honda
1982	La primera planta estadounidense de Honda comienza la producción
1989	Comienza la producción de la segunda planta de fabricación de automóviles
1995	Honda introduce el primer vehículo propulsado con gasolina que cumple los estándares de emisión ultrabaja
1996	Se anuncia un prototipo de robot humano
1998	Quincuagésimo aniversario de Honda
1999	Honda anuncia sus vehículos de celdas de combustible FCX-V1 y FCX-V2
2000	Se anuncia el FCX-V3
2001	Se anuncia el FCX-V4; comienzan las operaciones de la planta de Alabama
2002	Se presenta el vehículo de celdas de combustible FCX en Japón y Estados Unidos
2004	Se desarrolla FC de Honda, la siguiente generación de celdas de combustible; se lanza la primera motoneta híbrida
2005	Honda entrega el vehículo de celdas de combustible FCX al primer consumidor individual en el mundo; en Estados Unidos se venden 100 000 vehículos híbridos

Fuente: Año fiscal 2004 de Honda. Archivos 20-F de la Securities and Exchange Commission y cálculos del autor.

TABLA 1

Ventas de Honda por unidad empresarial, 2006

Periodo fiscal 2006	Porcentaje de ingresos totales
Negocio de automóviles	80.8%
Negocio de motocicletas	12.4%
Servicios financieros	3.0%
Otros	3.7%

Fuente: Informe anual de la compañía y cálculos del autor.

TABLA 2

Mezcla geográfica de ventas de Honda

	Ventas netas (millones de yenes) 2006
Japón	1 693 994
América del Norte	5 463 359
Europa	1 009 421
Asia	1 085 451
Otras	655 721

Fuente: Informe anual de la compañía y cálculos del autor.

Vehículos híbridos eléctricos

El motor de combustión común ha sido parte de la vida diaria humana durante más de un siglo, primero en las fábricas, en los transportes grandes (locomotoras, embarcaciones) y después como fuente de propulsión para los automóviles. Los motores híbridos para automóviles —que utilizan petroquímicos y electricidad para producir energía— fueron desarrollados desde hace más de 150 años, pero las limitaciones tecnológicas impidieron el uso práctico de estas innovaciones. A fines del siglo XIX se utilizaron vehículos impulsados por electricidad, pero requerían baterías grandes y pesadas, lo cual limitó su uso masivo.

A principios del siglo XX los compradores estadounidenses de automóviles eléctricos casi duplicaban a los que preferían los vehículos que quemaban gasolina, y la producción de las fábricas respondía a esa proporción.² Sin embargo, en 1904 los motores Ford de gasolina, más silenciosos, y las innovaciones en el proceso de producción (la famosa metodología de línea de ensamblaje) permitieron fabricar vehículos de manera más económica, confiable y rápida. En consecuencia, la tecnología de los motores híbridos y eléctricos pasó a segundo término durante generaciones. Aunque nunca cesaron la experimentación y la innovación en el área de los motores híbridos eléctricos, la investigación sobre estos temas se hizo más académica. Recién en la década de 1970, cuando los embargos petroleros redujeron en forma severa el acceso de Estados Unidos a los productos petroleros, revivió el interés por la tecnología de los motores híbridos. En 1976 el Congreso estadounidense aprobó el “Decreto para investigación, desarrollo y demostración de vehículos eléctricos e híbridos” para estimular la investigación relacionada con esta tecnología, y algunos de los fabricantes más grandes también establecieron esfuerzos de investigación de vehículos híbridos y que emplearan otros combustibles. Por ejemplo, General Motors (GM)

gastó 20 millones de dólares en los años 1977-1979 en el desarrollo de un automóvil eléctrico.³

El auge económico de la década de 1990 y la tendencia hacia los vehículos utilitarios deportivos (SUV, por sus siglas en inglés) sofocaron el interés del consumidor y, por lo tanto, el de la industria, en los automóviles más pequeños y con mayor eficiencia en el uso de combustible. Eran populares los motores de combustión interna más grandes y el aumento de los ingresos del consumidor compensó la disminución de las valoraciones de kilómetros por litro (km/l) en cada modelo nuevo.⁴ A fines de la década de 1990, sobre todo GM, Honda y Toyota comercializaron automóviles eléctricos, pero sólo consiguieron atraer a un segmento pequeño de consumidores y se desvaneció el interés por los vehículos de este tipo.⁵

Sin embargo, en 2004 la combinación del interés por el calentamiento global, los precios altos de la gasolina y los costos (directos e indirectos) de la dependencia de Estados Unidos del petróleo extranjero volvieron a poner en las noticias los motores híbridos. El interés de las celebridades y la oportunidad de la industria parecían conjuntarse para hacer realidad el mercado de los vehículos híbridos. De hecho, en 2004 la demanda de este tipo de automóviles superó por mucho la oferta.⁶ Una encuesta de 2006 de Advertising Age indicó que 45% de los estadounidenses esperaba conducir un vehículo que consumiese otro tipo de combustible, como un híbrido, en 10 años.

Los vehículos híbridos eléctricos (HEV, por sus siglas en inglés) tienen varias ventajas sobre los automóviles que queman gasolina, como capacidad de frenado regenerativa, menor peso del motor, menor peso general del vehículo, mayor eficiencia de combustible y menos emisiones contaminantes. Primero, la capacidad de frenado regenerativa de los HEV ayuda a minimizar la pérdida de energía y recuperar la que se utiliza para frenar o detener un vehículo. Por este hecho, el tamaño de los motores puede adaptarse para manejar cargas promedio

en vez de cargas máximas, lo cual reduce en forma significativa su peso. Además, los materiales ligeros especiales utilizados para fabricar un HEV reducen todavía más el peso general del vehículo. Por último, el menor peso del vehículo y el sistema de doble propulsión aumentan de manera notable la eficiencia en el uso de combustible de un HEV y reducen sus emisiones.

Motor híbrido de Honda

Aunque Toyota fue la primera en comercializar vehículos híbridos (el Prius debutó en Japón en 1997), Honda fue la primera en vender híbridos en Estados Unidos. El Insight fue presentado en 1999 y rápidamente obtuvo elogios.⁷ Si bien ambos vehículos emplean propulsión eléctrica y con gasolina, sus diseños híbridos no son idénticos. Los modelos de Honda se orientan hacia la eficiencia en el uso de combustible, en contraste con los híbridos de Toyota que están diseñados para reducir emisiones. Estas diferencias en las metas de diseño se traducen en arquitecturas de motor híbrido muy diferentes.

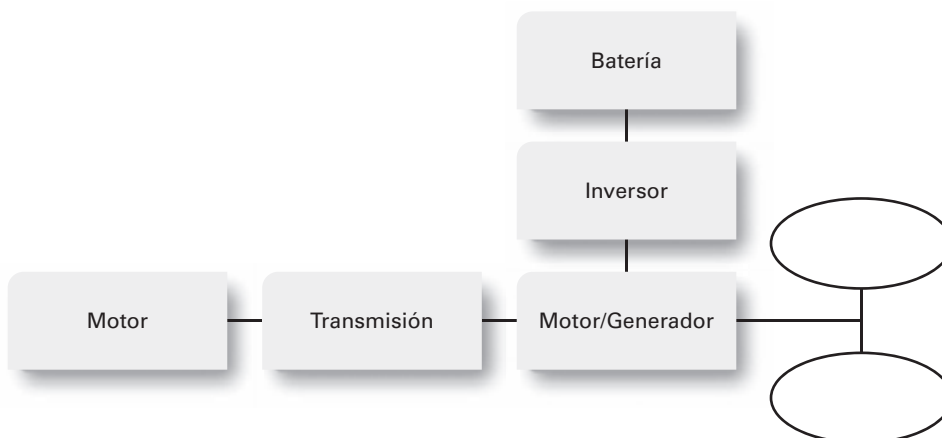
El Honda Insight fue diseñado como un sistema híbrido “en paralelo”, pues los sistemas de propulsión eléctrica y con gasolina funcionan en paralelo para mover al mismo tiempo la transmisión, la cual después hace girar las ruedas (vea la ilustración 4).⁸ El motor eléctrico del Insight ayuda al motor de gasolina al aportar propulsión adicional al acelerar o ascender y complementa la potencia de frenado. Un motor eléctrico también puede encender el motor, lo que elimina la necesidad del com-

ponente de encendido tradicional. El motor eléctrico del Insight no es lo bastante potente para impulsar por sí solo el vehículo; por lo tanto, al mismo tiempo debía funcionar el motor de combustión interna. Las valoraciones de kilometraje del Insight son de 26 km/l en las ciudades y 30 km/l en carreteras, con una aceleración de 0-96 km/h en aproximadamente 11 segundos. En velocidades más bajas, los componentes eléctricos aportan la potencia adicional para impulsar el vehículo, lo cual reduce el esfuerzo del motor de combustión y ahorra gasolina. Las baterías se regeneran pues capturan energía al frenar o reducir la velocidad y a través de la producción normal de electricidad mediante un generador tradicional en un motor de automóvil estándar. Por lo tanto, no es necesario conectar el Insight, o cualquiera de los híbridos de Honda, para recargar las baterías.

En contraste con la configuración del sistema en paralelo, un sistema híbrido en serie está diseñado para hacer que un motor de combustión interna mueva un generador, el cual a su vez impulsa un motor eléctrico que hace girar la transmisión o recarga las baterías. El motor propulsado por gasolina no impulsa directamente el vehículo.⁹ El Toyota Prius fue diseñado para reducir las emisiones durante el manejo urbano y su diseño incorpora elementos de los sistemas en paralelo y en serie (vea la ilustración 5). Para reducir las emisiones, el Prius utiliza un diseño de tren de propulsión, con el cual el automóvil avanza a su velocidad más eficiente mediante un “dispositivo de división de potencia” que comunica los motores de gasolina y eléctrico a través de un genera-

ILUSTRACIÓN 4

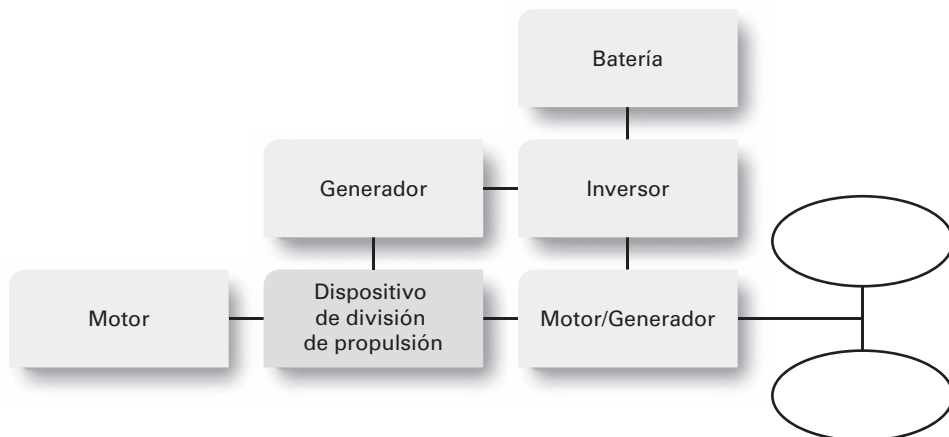
Sistema híbrido en paralelo (por ejemplo, Honda Insight)



Fuente: Adaptado de E. Kawahara y S. Ogawa, “Automobile Industry; Special Report—Hybrid Car difusión Offers New Players Expanding Business Opportunities”, informe Asia Pacific Equity Research de J. P. Morgan, 7 de julio de 2004.

ILUSTRACIÓN 5

Sistema híbrido en serie-paralelo



Fuente: Adaptado de E. Kawahara y S. Ogawa, "Automobile Industry; Special Report—Hybrid Car difusión Offers New Players Expanding Business Opportunities", informe Asia Pacific Equity Research de J. P. Morgan, 7 de julio de 2004.

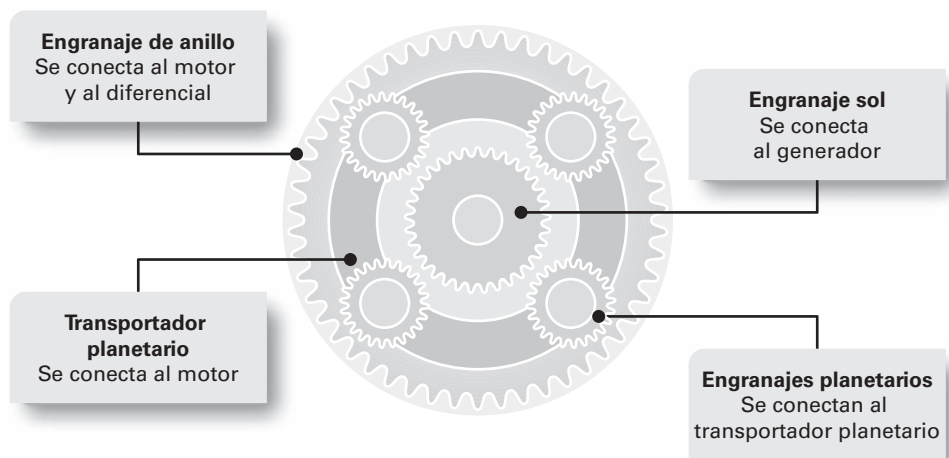
dor con un diseño de sistema en paralelo, pero permite que el vehículo avance exclusivamente con propulsión eléctrica a velocidades más bajas, igual que un diseño de sistema en serie "puro" (vea la ilustración 6). En consecuencia, no se consume gasolina y las emisiones son insignificantes en estas condiciones.¹⁰ Por lo tanto, para el tránsito urbano de baja velocidad, el Prius cumple su

meta de diseño de reducir las emisiones, con una mejor valoración de kilometraje que el Honda Insight, que es más pesado. Además, a diferencia del Insight, el Prius es un sedán mediano de cuatro puertas con asientos posteriores para pasajeros adicionales, algo de lo cual carece el Honda Insight original de dos puertas, pero que después fue ofrecido en los modelos híbridos Civic y Accord.

ILUSTRACIÓN 6

Dispositivo de división de propulsión de Toyota

Conjunto de engranaje planetario



Fuente: K. Nice, Howthingswork.com, "How Hybrid Cars Work", figura 9 (<http://auto.howstuffworks.com/hybrid-car.html>), consultado el 2 de diciembre de 2004.

TABLA 3

Ventas totales de vehículos de pasajeros híbridos eléctricos en Estados Unidos, 2000-2006

Año	Unidades vendidas
2000	9 367
2001	20 287
2002	35 961
2003	47 525
2004	83 153
2005	189 916 ^a
2006	232 590 ^b

^a No incluye ventas de los híbridos Ford Escape/Mercury Mariner de 15 K+.

^b No incluye un mes de ventas del híbrido Camry, tres meses de ventas del GS450h y ocho meses de ventas de híbridos Escape/Mariner.

Fuente: Electric Drive Transportation Association, www.electricdrive.org, 15 de abril de 2006.

Obstáculos para la adopción de los híbridos

El mercado de los híbridos había exhibido un crecimiento rápido (vea la tabla 3). Sin embargo, la cantidad de vehículos híbridos vendidos todavía era muy pequeña comparada con las ventas de los automóviles tradicionales. Aún existía bastante incertidumbre acerca de la dirección que tomaría el diseño del motor en los años siguientes. ¿Surgiría un diseño híbrido que dominara a los demás? A fines de 2006 los usuarios de híbridos pedían versiones de automóviles que pudieran conectarse y aumentar su alcance de manejo sólo con propulsión eléctrica. Además de esta incertidumbre, los posibles compradores se preguntaban si los híbridos serían desplazados por otras tecnologías, como los nuevos motores de “diesel verde”, de celdas de combustible o de combustión de hidrógeno.

También resultaba más costoso producir automóviles híbridos que vehículos tradicionales. Aunque el precio de venta del Insight era similar al de sus contrapartes no híbridos —unos 20 000 dólares, dependiendo de las opciones—, se calculaba que Honda perdía hasta 8 000 dólares por vehículo cuando lanzó los primeros híbridos, porque el volumen no era suficiente para conseguir economías de escala.¹¹

Estrategia en Honda

En Honda, ser un líder ambiental significa nunca decir “no puede hacerse”. Por eso, durante más de dos décadas hemos marcado el camino para equilibrar lo que los consumidores quieren y lo que el ambiente

necesita. Las tecnologías cambian con el tiempo, pero nuestro compromiso con el ambiente no.

—Sitio web corporativo de Honda

Una y otra vez la estrategia de Honda ha hecho hincapié en la innovación, la independencia y la compatibilidad con el ambiente. En 1972, Honda introdujo el Civic, que se convirtió en un éxito inmediato y se clasificó en primer lugar en las pruebas de economía de combustible en Estados Unidos durante cuatro años consecutivos desde 1974. Durante las décadas de 1980 y 1990 Honda efectuó varios avances en el transporte amigable con el ambiente. En 1986 desarrolló el primer vehículo de cuatro cilindros que se produjo en masa en superar la barrera de los 25 km/l, el Civic CRX-HF. En 1989 se convirtió en la primera fábrica de Estados Unidos en utilizar pinturas sin solventes en sus plantas de producción en masa. En 1996 introdujo un vehículo de propulsión solar (un prototipo no diseñado para producción comercial) que rompió marcas, y en 1998 presentó un vehículo totalmente eléctrico. Aunque los automóviles eléctricos no tuvieron éxito comercial, el desarrollo de ese modelo representó una base de conocimientos que Honda emplearía después para desarrollar la tecnología de celdas de combustible, las cuales se consideraba que ofrecían un gran potencial para un posible reemplazo de los motores de combustión.

Fabricación y logística

Igual que casi todas las fábricas grandes, para su producción Honda utiliza logística y un programa de operaciones estilo japonés, tanto en Estados Unidos como en el extranjero.¹² Los pedidos y el almacenamiento del inventario justo a tiempo, al igual que los procesos de fabricación “limpios”, incrementan la eficiencia de su producción, por lo cual los costos permanecen bajos y la productividad alta. En sus procesos de producción, la empresa emplea mucha tecnología con robots, líneas de fabricación automatizada y programas de cómputo patentados para coordinar el trabajo. La presencia internacional de Honda y una gran presencia en Estados Unidos aportan economías de escala y alcance para su logística interna y sus esfuerzos de producción. La logística externa también es apoyada mediante economías de escala, pues Honda utiliza su extensa red para transportar y distribuir sus productos —entre ellos los híbridos— a sus distribuidores. Además, debido a que utiliza distribuidores con franquicias, evita a sus usuarios finales casi todos los costos directos de venta al menudeo.

Investigación y desarrollo

Honda hace mucho hincapié en la investigación y el desarrollo (IyD). Desde su fundación la empresa ha apoya-

do y promovido la cultura de la innovación. Este enfoque en la innovación trasciende a todos los negocios de Honda, desde las segadoras manuales hasta las motonetas híbridas. Para alcanzar su posición de liderazgo en los híbridos, Honda gastó miles de millones de dólares y asignó una generación de ingenieros para IyD tecnológico. Aunque el tamaño de la empresa la puso en desventaja en términos de gastos en este sector comparada con fabricantes más grandes (el presupuesto para esas áreas de Honda era aproximadamente 35% menor que los presupuestos de casi todos los otros fabricantes), el programa de IyD de Honda era muy eficiente y su éxito alcanzó renombre mundial.

La administración creía firmemente que la investigación visionaria requería independencia de las operaciones de fabricación. Por lo tanto, creó dos empresas autónomas llamadas Honda R&D Co. Ltd. y Honda Engineering Co. Ltd., las cuales operaban sin interferencia de las unidades empresariales.¹³ Honda R&D efectúa investigación relacionada con los productos, mientras que Honda Engineering se concentra en las innovaciones de fabricación y de procesos. Estas organizaciones fueron complementadas mediante centros de investigación adicionales en cada continente, los cuales pueden trabajar en proyectos más específicos para cada mercado. Se ha otorgado una gran autonomía a cada uno de los centros de IyD para fomentar la independencia y la atención a largo

plazo, tal como lo señala Takeomi Mihyoshi, ex jefe de ingenieros en el centro de IyD de Tochigi: “Nuestro centro funciona como una entidad aparte, lo cual nos concede gran libertad creativa. Estamos aislados de las voces del exterior. La IyD es una operación a largo plazo.”¹⁴

A pesar de su independencia, todas las entidades de investigación se combinan estrechamente mediante una comunicación significativa y constante para promover el cruce de ideas. Por ejemplo, Honda siempre ha desplazado a sus empleados alrededor del mundo para que observen y aprendan de otros grupos internos. Sus empleados y gerentes también efectúan sesiones de lluvia de ideas llamadas *waigayas* para generar y analizar conceptos nuevos. Un ex director dijo: “Aunque [el señor Honda] era un genio que servía como inspiración a los demás, era un hombre que hacía las cosas a su manera. De modo que una *waigaya* es una avenida a través de la cual un grupo de personas que no son genios utilizan su poder de raciocinio colectivo para expresar sus sueños y deseos con el fin de producir ideas y conceptos novedosos.”¹⁵

Marketing

Honda hizo publicidad a sus híbridos a través de campañas de radio y televisión, y anuncios en revistas especializadas. También aprovechó la exposición pública de sus vehículos no contaminantes para colocarlos en agencias de renta de automóviles en áreas urbanas, como ZipCar.

TABLA 4

Clasificación de marcas y gasto publicitario

Posición	Marca	Participación de mercado 2005	Participación de mercado 2004	Gasto publicitario en 18 medios evaluados, 2005 (millones de dólares)	Gasto publicitario en 18 medios evaluados, 2004 (millones de dólares)	Gasto publicitario en 18 medios evaluados, por unidad vendida en 2005
1	Toyota Camry	5.4%	5.5%	\$65.6	\$118.6	\$151.9
2	Honda Accord	4.6	5.0	114.3	156.0	309.4
3	Honda Civic	3.9	4.0	112.0	116.1	363.1
4	Nissan Altima	3.2	3.0	132.1	211.1	517.2
5	Chevrolet Impala	3.1	3.8	58.5	10.6	237.3
6	Toyota Corolla	2.9	2.8	47.7	65.9	205.8
7	Chevrolet Cobalt	2.7	0.1	116.8	48.0	549.3
8	Chevrolet Malibu	2.6	2.3	27.5	140.5	135.2
9	Ford Taurus	2.5	3.2	0.1	4.0	0.5
10	Ford Focus	2.3	2.7	50.5	82.9	273.1
	Total superior a 10	33.2	32.4			

Fuente: Halliday, J. “Amid Sea Change, Goal is to Stay Afloat”, en *Advertising Age*, 26 de junio de 2006, S17.

TABLA 5

Venta de híbridos en Estados Unidos de Honda y Toyota, 2006

Modelos híbridos de Honda		Modelos híbridos de Toyota	
Honda Accord	5 598	Toyota Prius	106 971
Honda Civic	31 253	Toyota Highlander	31 485
Honda Insight	722	Lexus RX 400h	20 161

Fuente: Electric Drive Transportation Association, www.electricdrive.org, 15 de abril de 2006.

El Insight representó un papel estelar en la película de John Travolta *Be Cool*, la secuela de *Get Shorty*.¹⁶

A pesar de su tamaño más pequeño, Honda gastó mucho en la publicidad de sus modelos principales en comparación con Toyota, Nissan y Chevrolet. Según datos de Advertising Age, el Honda Accord y el Honda Civic fueron los modelos número 2 y número 3, respectivamente, en Estados Unidos, detrás del Toyota Camry (vea la tabla 4).

Estrategias de colaboración... o, mejor dicho, falta de ellas

En la investigación y el desarrollo de su sistema de motor híbrido, Honda decidió mantener al mínimo la colaboración con otras empresas, pues en esencia prefirió “trabajar por su cuenta” con una estrategia arriesgada —pero potencialmente rentable— para cambiar el diseño básico de propulsión automotriz por primera vez en un siglo. La decisión de no colaborar representa un marcado contraste con las estrategias de concesión de licencias y establecimiento de empresas conjuntas adoptadas por Toyota, la cual ha firmado numerosos acuerdos de colaboración para su tecnología híbrida y había acumulado más de 1 000 patentes relacionadas con ella hasta 2006. Toyota también promovió su diseño de tecnología híbrida mediante la concesión de licencias para el empleo de ésta a Ford y Nissan.¹⁷ Si bien la decisión de Honda de evitar la colaboración dejó perplejos a algunos observadores en la industria, otros señalaron que la independencia de Honda le dio mayor control sobre su dirección tecnológica, y aseguró que el aprendizaje acumulado se quedara “en casa”. Congruente con este enfoque, la administración insistió en que mantener el desarrollo exclusivamente interno obligaba a la empresa a comprender todos los aspectos de una tecnología, desde sus ventajas hasta sus debilidades. Este conocimiento interno puede generar fuentes de ventaja competitiva, difíciles de imitar por los competidores.

Es mejor que una persona decida su propia vida en vez de que otros lo hagan.

—Hiroiyuki Yoshino, 2002

A finales de 2006, los híbridos de Toyota se vendían más que los de Honda en una proporción de cuatro a uno (vea la tabla 5), lo que hizo que muchos analistas cuestionaran la posición firme de Honda de aplicar una tecnología híbrida diferente a la de Toyota y no colaborar con otras fábricas de automóviles ni concederles licencias. En realidad, disminuyeron tanto las ventas del Honda Insight que la compañía decidió concluir su producción en septiembre de 2006.¹⁸

El futuro de los híbridos

A fines de 2006 todo mundo creía que los vehículos híbridos eléctricos tenían potencial para lograr un crecimiento continuo en el sector del automóvil y que se reduciría el consumo de recursos fundamentales, la dependencia del petróleo extranjero, la contaminación del aire y la congestión del tránsito. Sin embargo, el éxito de los híbridos está lejos de estar asegurado; aunque las capacidades de la tecnología representan una gran promesa, la penetración amplia de los híbridos depende de la economía que se logre en la producción de un sistema de propulsión híbrido complejo. La sofisticación, y el hecho de que en algunas de las tecnologías complementarias (como los sistemas de almacenamiento y conversión) todavía haya lugar para mejoras, provocan opiniones contradictorias sobre el efecto final de los híbridos en el mercado. Algunos analistas de la industria creen que el éxito de los híbridos requeriría la convergencia en un solo estándar que obtuviera economías de escala al ser fabricado por diferentes productores. No obstante, algunos escépticos todavía sienten que los fabricantes no deben molestarse en absoluto por la tecnología de los híbridos, que sirvió para alejar los fondos para IyD de mejores alternativas a largo plazo, como los motores de celdas de combustible o de combustión de hidrógeno.

Combustión de hidrógeno, celdas de combustible de hidrógeno, gas natural y diesel

El hidrógeno es el recurso más abundante en el ambiente y su combustión sólo produce vapor de agua como emisión. Por lo tanto, muchos ambientalistas y participantes en la industria creen que la industria automovilística debe concentrar sus inversiones en tecnologías que utilicen el hidrógeno como fuente de combustión. Las dos tecnologías principales en consideración son la combustión directa de hidrógeno y las celdas de combustible de hidrógeno. La primera funciona de manera muy similar a como lo hacen los motores tradicionales, excepto que se emplea hidrógeno en vez de gasolina en un motor de combustión interna. La segunda convierte el combustible en electricidad que se almacena en una batería de gran tamaño. Al convertir energía química directamente en energía eléctrica, debe comprobarse que las celdas de combustible consigan una eficiencia de conversión superior a 50%, esto es, el doble de la eficiencia de los motores de combustión interna. La única emisión de cualquiera de los métodos es el vapor de agua. Sin embargo, el desarrollo y la comercialización de vehículos propulsados por celdas de combustible han sido significativamente obstaculizados por el estado de la tecnología de las baterías.¹⁹ Además, la adopción extensa de cualquiera de las alternativas requeriría primero la construcción de una infraestructura de combustible casi completamente nueva. También se especulaba que los vehículos de este tipo serían peligrosos porque el combustible de hidrógeno (una sustancia sumamente inflamable), tendría que almacenarse a presión elevada.

Honda ha desarrollado vehículos de celdas de combustible en paralelo con su desarrollo de híbridos. En julio de 2002 la empresa consiguió fabricar el primer vehículo de celdas de combustible que recibió la certificación de la agencia ambiental de Estados Unidos (EPA) y la Junta de Recursos del Aire de California (CARB), pues cumplía todos los estándares aplicables. Este nuevo vehículo de celdas de combustible, llamado el FCX, fue certificado como un vehículo con cero emisiones y la EPA lo clasificó como un vehículo de emisiones bajas (NLEV) nivel 2, sección 1, la valoración más baja de emisiones en ese país. El FCX de Honda se convirtió en el primer vehículo de celdas de combustible en el mundo que se vendió a un consumidor individual (una familia del sur de California).

Honda también ha invertido en desarrollar vehículos que consuman gas natural y motores diesel de “nueva era” con emisiones más limpias que el diesel tradicional. La empresa comenzó a vender el Civic GX de gas natural en 2005 y planea expandir su distribución al menudeo en 2006. También espera introducir vehículos nuevos con tecnología diesel limpia en 2009.

Mientras Honda afirmaba que su trabajo en los híbridos le ayudaba a crear un conocimiento interno del diseño y fabricación de componentes que mejoraba sus opciones con respecto a las tecnologías de celdas de combustible, algunos cuestionaban si era sensato invertir al mismo tiempo en varias tecnologías. ¿La investigación simultánea en muchas áreas debilitaba a Honda? ¿Era más sensato que la empresa se concentrara sólo en una tecnología? O, ¿era importante que Honda aplicara sinergias (y conservara sus opciones) a través del desarrollo y promoción de varias alternativas para sustituir los vehículos tradicionales de combustión de gasolina? El investigador principal de Honda, Akira Fujimura, señaló: “La tecnología que en definitiva resuelve las emisiones dañinas y el agotamiento de las reservas de petróleo es la tecnología de celdas de combustible. Pero las tecnologías híbridas estarán presentes durante mucho tiempo”.²⁰

NOTAS FINALES

1. J. Johnson, “Production of Cleaner-burning Hybrids on the Rise for All”, en *Waste News*, 11(19):12, 2006.
2. Hybridcars.com (www.hybridcars.com/history), consultado el 26 de septiembre de 2004.
3. *Idem*.
4. J. Voorheis, “Hybrid Gasoline-Electric Cars: Driving to a Brighter Future”, página web (wwwv.unc.edu/~voorheis/research.html), 26 de septiembre de 2004.
5. Hybridcars.com (www.hybridcars.com/history), 26 de septiembre de 2004.
6. R. Rayasam, “Austin Faces 2-year Wait for Prius”, en *Austin American Statesman*, 3 de junio de 2004; M. Garriga, “Gas Costs Keep Honda, Toyota Hybrids Hot Sellers in New Haven, Conn.-Area”, en *New Haven Register*, 9 de junio de 2004; G. Chambers Williams III, “Hybrid Demand Outpaces Supply”, en *San Gabriel Valley Tribune*, 28 de mayo de 2004.
7. Hybridcars.com (www.hybridcars.com/history), consultado el 26 de septiembre de 2004.
8. K. Nice, Howthingswork.com, “How Hybrid Cars Work” (<http://auto.howstuffworks.com/hybrid-car.htm>), consultado el 26 de septiembre de 2004.
9. *Idem*.
10. *Idem*.
11. D. Welch, “Reinventing the Hybrid Wheel”, en *BusinessWeek Online*, 6 de octubre de 2003.
12. Sitio web de Honda (www.hondacorporate.com/worldwide), consultado el 23 de octubre de 2004.
13. *Idem*.
14. *Idem*.
15. R. Shook, “Honda: An American Success Story”, 1988, pp. 154-155.
16. Gregory Solman, “Honda Charts Fresh Hybrid Territory”, en *BrandWeek*, 18 de octubre de 2004.
17. Reuters, “Mercedes, Porsche Eye Hybrid Cars”, 25 de octubre de 2004; “Porsche Seeks Toyota Hybrid Deal”, 23 de noviembre de 2004.
18. “Honda’s Pioneer Bites the Dust”, en *Automotive News*, 80(6203): 62, 22 de mayo de 2006.
19. M. Wald, “Cheaper Part for Fuel Cells to be Announced Today”, en *New York Times*, p. C4, 5 de octubre de 2004.
20. J. B. Treece, “Hybrid Who’s Who”, en *Automotive News*, 80(6208):28f, 12 de junio de 2006.

Procter & Gamble: el segmento de productos de belleza-cuidado femenino de la industria de artículos para el consumidor

Este caso fue preparado por el Dr. Robert J. Mockler, St. John's University

Introducción

En 2005, A. G. Lafley, presidente de la junta directiva, presidente y director ejecutivo de Procter & Gamble (P&G), comunicó a los accionistas que desde 2000 las ventas habían aumentado más de 40%, hasta llegar a 57 000 millones, y las utilidades se habían más que duplicado [P&G Annual Report, 2005]. P&G es una compañía global de fabricación, distribución y marketing, concentrada en proporcionar productos de marca con calidad y valor superiores. Cada día, los productos de la marca P&G entran en contacto 2 000 millones de veces con las vidas de personas en todo el mundo. La compañía ofrece más de 300 marcas que llegan a los consumidores en alrededor de 140 países.

P&G fue fundada en 1837 por William Procter y James Gamble. Todo empezó con la fabricación y venta de jabones y velas. El 22 de agosto de 1837 ambos comerciantes formalizaron su relación de negocios y aportaron cada uno 3 596.47 dólares; a principios de 2006, la compañía obtenía aproximadamente 68 000 millones de dólares en ventas anuales. En 1862, durante la Guerra Civil, varias veces la compañía obtuvo contratos para suministrar jabón y velas a los ejércitos de la Unión. Los pedidos mantuvieron ocupada la fábrica día y noche, y crearon la reputación de la empresa cuando los soldados regresaban a casa con sus productos P&G. Desde entonces se ha mantenido el crecimiento en ventas y la introducción de productos nuevos de P&G [P&G Company Information, 2006].

Con el paso del tiempo, P&G ha adquirido nuevas marcas de productos y compañías, como Iams, Clairol y Wella. La más reciente fue el 1 de octubre de 2005, cuando P&G agregó a Gillette para expandir su mezcla de

productos a 22 marcas. Gillette Company es fabricante y distribuidora de varios tipos de artículos para los consumidores en las cinco áreas-marcas siguientes: rastrillos y navajas de afeitar, Duracell (baterías), cuidado dental, Braun (aparatos eléctricos pequeños) y productos personales. La fusión con Gillette hizo a P&G una compañía más equilibrada en términos de marcas, empleados y ventas que sus competidoras a mediano y largo plazos.

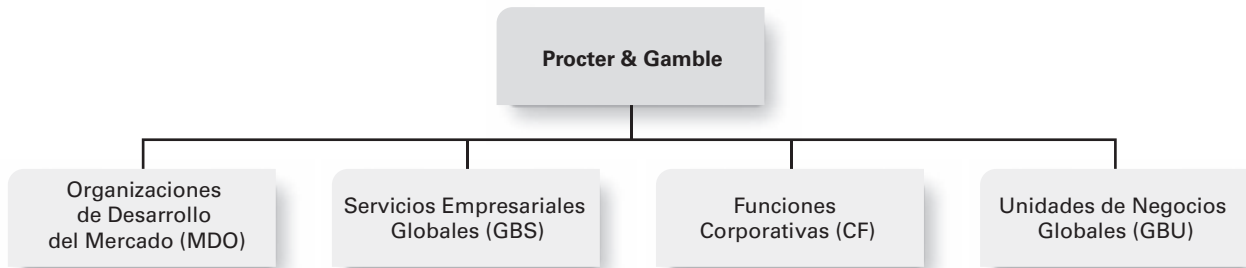
La industria de artículos para el consumidor cambiaba de manera drástica en los años anteriores a 2006. Aumentaba el poder de compra y los consumidores decidían con más confianza cuándo, dónde y cómo comprar, y a qué precio. Existían varias razones para los cambios; por ejemplo, una mayor variedad de productos en el mercado. Además, de acuerdo con la Oficina de Análisis Económico (BEA, por sus siglas en inglés), el ingreso personal aumentó a 41 100 millones de dólares y el ingreso personal disponible (PDI, por sus siglas en inglés) ascendió a 35 500 millones de dólares en diciembre de 2005 [BEA, 2006].

P&G, como se aprecia en la figura 1, está estructurada en cuatro unidades organizacionales: Organizaciones de Desarrollo del Mercado (MDO, por sus siglas en inglés, lo mismo que las demás que siguen en este párrafo), Servicios de Negocios Globales (GBS), Funciones Corporativas (CF) y Unidad Global de Negocios (GBU).

- Las **Organizaciones de Desarrollo del Mercado (MDO)** estudian a los consumidores locales para comprenderlos, lo cual se utiliza como base para las campañas de marketing. La interacción con los consumidores ayuda a asegurar que los planes y campañas de marketing estén estructurados para poner el juego a favor de P&G en el punto de compra.
- Los **Servicios Empresariales Globales (GBS)** aportan la tecnología y los servicios que impulsan el éxito empresarial y ganan clientes y consumidores. Esta unidad ofrece servicios que permiten a la compañía operar con eficiencia en todo el mundo, colaborar

FIGURA 1

División de la estructura de Procter & Gamble



con eficacia con sus socios de negocios y ayudar a los empleados a incrementar su productividad.

- Las **Funciones Corporativas (CF)** trabajan para conservar el lugar de P&G como líder de las industrias de artículos para el consumidor. Esta unidad asegura que la capacidad funcional integrada en el resto de la compañía permanezca a la vanguardia de la industria.
- La **Unidad Global de Negocios (GBU)** crea valores de marca fuertes, estrategias sólidas e innovación continua de los productos y el marketing para crear marcas mundiales importantes [P&G Corporate Information, 2006]. La filosofía principal de la GBU es pensar de manera global en vez de local. Este caso de estudio se concentrará en esta unidad para comprender mejor las operaciones mundiales de P&G. A principios de 2006, P&G tenía 5 divisiones en su GBU: Productos para el cuidado del bebé y la familia, Productos para telas y el hogar, Bocadillos y bebidas, Productos para la salud y Productos de belleza-cuidado femenino.

Con la adquisición de Gillette se equilibró la mezcla de productos de P&G con marcas de miles de millones de dólares. A principios de 2006 la compañía tenía 12 marcas de miles de millones de dólares en Productos para el cuidado del bebé y la familia y Productos para telas y el hogar, y 10 marcas de miles de millones de dólares en Productos de belleza-cuidado femenino y Productos para la salud [P&G Annual Report, 2005]. Los efectos en el segmento de Productos de belleza-cuidado femenino debido a la adquisición de Gillette y la naturaleza de rápido crecimiento natural de este segmento se analizarán con detalle más adelante en este caso. También es importante observar que aunque esta división se llama Productos de belleza-cuidado femenino, y muchas personas supondrían que se concentra sólo en productos para mujeres, en realidad muchos de ellos están dirigidos a los hombres.

P&G siempre está creando y adquiriendo productos nuevos. Para que el público los conozca, la compañía gasta mucho en publicidad y marketing. También tiene un muy buen canal de distribución que funciona como fuente de ingresos para la compañía cuando se asocia con otras empresas para ayudar a distribuir sus productos. Algunas de las amenazas que enfrenta P&G son el aumento de los costos de las mercancías y la competencia en la industria de artículos para el consumidor. Existen dos decisiones empresariales estratégicas en las que P&G se puede concentrar: producir más productos con ingredientes naturales y para hombres porque ambas son las tendencias crecientes en la industria; o concentrarse por un tiempo en uno de sus segmentos de productos, como los que se usan para el cuidado de la piel, y después introducir los demás. Todas estas alternativas son posibles, pero la pregunta principal por resolver es cómo diferenciar a P&G de sus competidoras y de ese modo lograr una ventaja ganadora sobre ellas dentro de marcos temporales a inmediato, mediano y largo plazos intensamente competitivos y que cambian con rapidez.

Análisis de la industria en general y el mercado competitivo: la industria de artículos para el consumidor

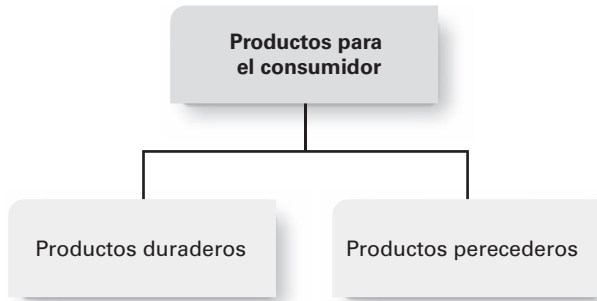
Las compañías de artículos para el consumidor son las que proporcionan servicios principalmente a sus clientes. La industria, como se aprecia en la figura 2, se divide en artículos duraderos y perecederos.

Artículos duraderos

Los artículos duraderos son aquellos cuya expectativa de vida normal es de tres años o más, como muebles, aparatos para el hogar, joyas y casas rodantes. Debido a la naturaleza de dichos artículos, la industria que los fabrica es sensible a los ciclos de negocios; éstos son patrones predecibles a largo plazo de periodos alternados

FIGURA 2

Industria de productos para el consumidor



de crecimiento económico (recuperación) y decadencia económica (recesión), caracterizados por cambios en el nivel de empleo, la productividad industrial y las tasas de interés [Diccionario Webster, 2006].

Artículos perecederos

Por otra parte, los artículos perecederos son aquellos que suelen durar un periodo breve (tres años o menos) como productos derivados del petróleo, bebidas, ropa, tabaco, farmacéuticos y de belleza-cuidado femenino. Éstos no responden a condiciones económicas como tasas de interés, inflación, ciclos de negocios y demás. No lo hacen porque algunos de ellos satisfacen las necesidades de las personas. Los consumidores deben comprarlos (por ejemplo: alimentos, medicinas o ropa) para sobrevivir. También los compran cuando los necesitan debido a su corto periodo de duración; no quieren adquirir una gran cantidad y después no poder usarlos. En Estados Unidos la Oficina de Análisis Económico (BEA) publicó infor-

mes que afirman que la fabricación de artículos perecederos aumentó en 2004: creció 2.7% luego de disminuir 1.2% en 2003 [BEA, 2006].

Industria y segmento del mercado: la industria de artículos perecederos

Como ya se mencionó, algunos ejemplos de artículos perecederos son productos del petróleo, bebidas, ropa, tabaco, farmacéuticos y de belleza-cuidado femenino, los cuales se presentan en la figura 3.

Petróleo

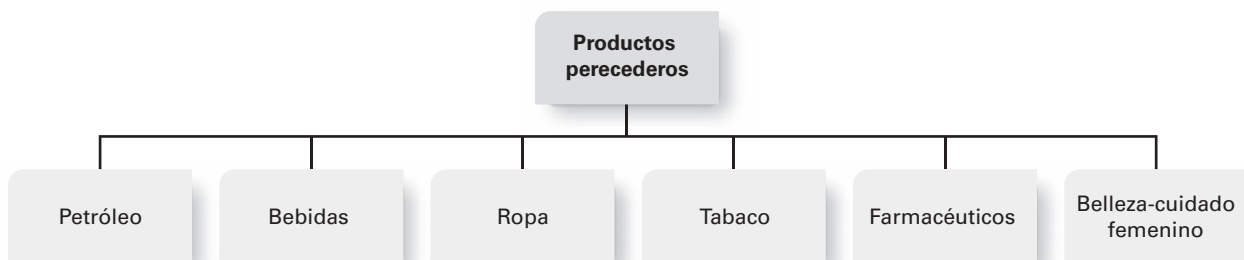
Los productos del petróleo se dividen en tres categorías principales: combustibles, productos no combustibles terminados y precursores.

- **Combustibles:** son productos como la gasolina para motores y el petróleo combustible destilado (diesel).
- **Productos no combustibles terminados:** son productos como los solventes y los aceites lubricantes.
- **Precursores:** son productos para la industria petroquímica, como la nafta y diversos gases de refinería.

Todas las personas utilizan productos del petróleo: desde la gasolina que emplean los automóviles hasta el aceite para calentar los hogares. La demanda de estos productos varía de manera significativa, pero la mayor es la de productos en la categoría de combustibles, en especial gasolina para motores [EIS, 2005]. En Estados Unidos, los productos de petróleo aportan aproximadamente 40.2% de la energía que se utiliza, más que la del gas natural, el carbón, la nuclear y la hidroeléctrica. Se calcula que para 2025 Estados Unidos aumentará su consumo a 27.9 millones de barriles diarios [EIS, 2005].

FIGURA 3

Industria de productos perecederos



Bebidas

Este grupo de la industria incluye bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

- **Bebidas alcohólicas:** son las que contienen etanol. Existen dos tipos de ellas: las que incluyen un bajo contenido de alcohol, producidas mediante la fermentación del azúcar en productos que contienen almidón, y las de alto contenido alcohólico, elaboradas mediante la destilación de una bebida de bajo contenido alcohólico [Wikipedia, 2006]. Algunos ejemplos de estos productos son la cerveza, el vino, la cerveza amarga y la sidra.
- **Bebidas no alcohólicas:** son las que no contienen etanol, como el café, el jugo, el té y los refrescos.

Ropa

Este grupo de la industria incluye productos para hombres, mujeres, niños y bebés. Los productos son prendas para uso interior o exterior.

Tabaco

Este grupo de la industria incluye productos hechos de tabaco, que es una planta que crece en una gran variedad de condiciones de suelo y clima. Su hoja no comestible se seca y se utiliza para fabricar productos como cigarrillos, tabaco para pipa, puros, tabaco para mascar y rapé. Las empresas que producen estos productos constantemente tienen problemas debido al riesgo para la salud asociado con su utilización. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), cada año mueren de manera prematura más de 2.5 millones de personas debido al consumo de tabaco.

Farmacéuticos

Este grupo de la industria incluye compañías que investigan, desarrollan, producen y venden sustancias químicas o biológicas para uso médico o veterinario. Entre estas sustancias se pueden mencionar los medicamentos recetados, genéricos y de venta sin receta; vitaminas y complementos nutricionales; sistemas para la aplicación de medicamentos, y sustancias de diagnóstico [Hoovers, 2006].

La industria de productos de belleza-cuidado femenino, el punto central de este estudio, se analiza con detalle en la sección siguiente.

Industria y mercado competitivo: productos de belleza-cuidado femenino

La búsqueda de la belleza es tan antigua como la civilización. Este anhelo impulsa una industria que genera 160 000 millones de dólares anuales. Cada año los estadounidenses gastan más en productos de belleza que en educación [Economist, 2006]. La industria, representada en la figura 4, incluye productos para el cabello, para la piel, para la mujer, fragancias finas, cosméticos y para el aseo personal.

Las compañías que fabrican productos de belleza-cuidado femenino son influenciadas por la moda, las estaciones y la cultura. Las tendencias más recientes que afectan este mercado fueron la preferencia de los consumidores por los productos naturales y el mayor interés de los hombres por verse limpios y bien presentados, lo cual creó un mercado emergente para ellos. De 2003 a 2008, como se observa en la figura 5, aumentó la venta de casi todos los productos de belleza-cuidado femenino, como productos para el cabello, cosméticos y pro-

FIGURA 4

Industria de los productos de belleza-cuidado femenino

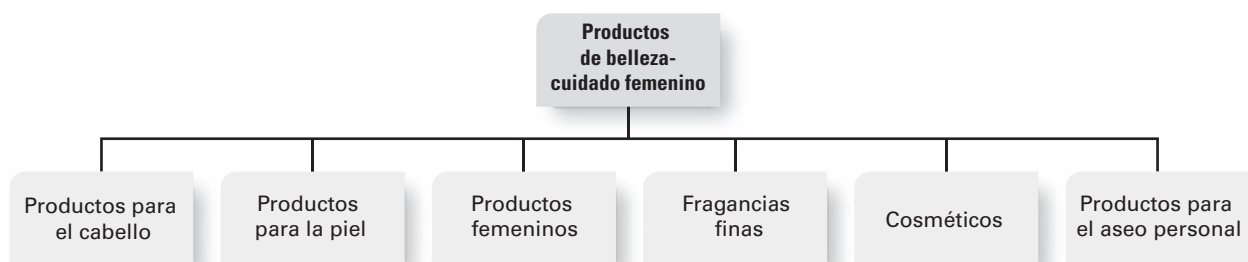


FIGURA 5

Ventas proyectadas al menudeo en Estados Unidos de cosméticos específicos para grupos étnicos (millones de dólares), 2003-2008

Año	Productos para el cabello		Cosméticos		Productos para la piel		Total
	\$	% de cambio	\$	% de cambio	\$	% de cambio	\$
2003	\$1 030	-4.0%	\$367	5.6%	\$118	3.3%	\$1 515
2004	\$1 009	-2.0%	\$387	5.5%	\$121	2.5%	\$1 517
2005	\$1 019	1.0%	\$410	6.0%	\$124	2.5%	\$1 553
2006	\$1 035	1.5%	\$437	6.5%	\$129	4.0%	\$1 601
2007	\$1 055	2.0%	\$463	6.0%	\$132	2.3%	\$1 650
2008	\$1 030	2.5%	\$493	6.5%	\$137	3.6%	\$1 712

Fuente: Packaged Facts (2005), "The U. S. Market for Ethnic HBC Products" [en línea], http://cpprod.stjohns.edu/cp/tag.b9b8fA3031868bbe.render.userLayoutRootNode.uP?uP_root=root&uP_sparam=activeTab&activeTab=U1111S39&uP_tparam=frm&frm=fram. Consultado el 25 de enero de 2006.

ductos para la piel. Cada uno de éstos se describe con detalle en la sección siguiente.

Cómo funciona el segmento de la industria: el modelo de proceso de negocios

La industria de productos de belleza-cuidado femenino está formada por los diferentes segmentos que se presentan en la figura 6. Esta industria incluye compañías que fabrican artículos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Algunos de los artículos que elaboran son productos para el cabello y para la piel, productos para la mujer, fragancias finas, cosméticos y productos para el aseo personal.

Los consumidores emplean cada producto por motivos personales, pero los propósitos principales son que las personas se vean hermosas y se sientan limpias. Entre los consumidores de estos grupos hay mujeres y hombres de todas las edades. Aunque se denominan productos de belleza-cuidado femenino, en realidad los hombres son una parte importante de la base de clientes porque adquieren muchos de ellos. También hay clientes de diferentes grupos étnicos, estado civil y también de bajos ingresos.

Los consumidores parecen más confiados acerca de lo que quieren, lo cual es un factor importante para determinar cuáles productos deben fabricarse. A principios de 2006, una encuesta nacional entre ejecutivos de artículos para el consumo mostró que la mayoría de los participantes creía que sus organizaciones estaban en camino de orientarse hacia la demanda. Las empresas orientadas hacia la demanda se definen como aquellas que no sólo identifican en tiempo real los cambios en

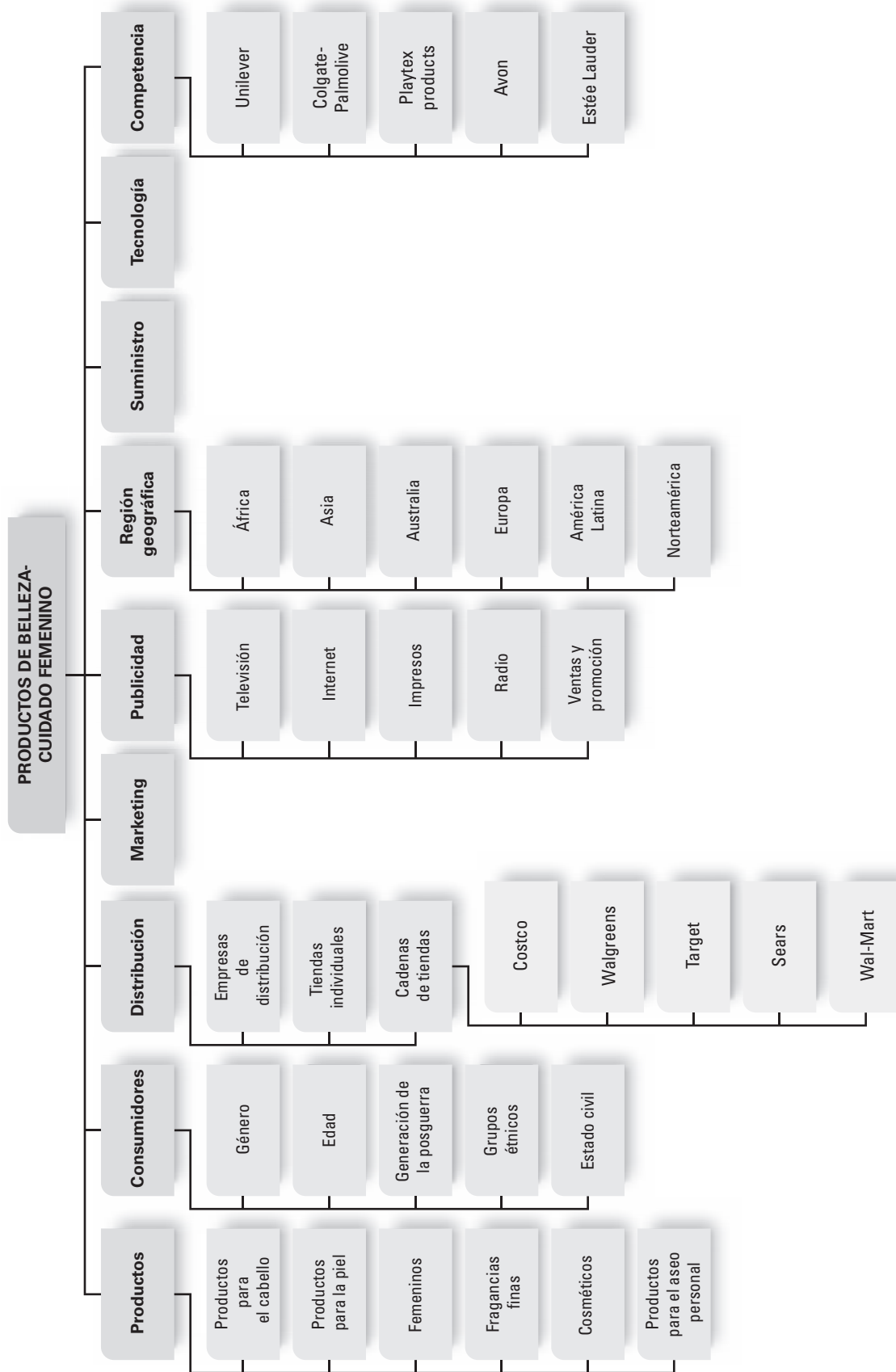
la demanda, sino que también están preparadas, en el aspecto organizacional, para responder de manera rentable a estas oportunidades. Los beneficios de lo anterior son que las compañías tienen 15% menos inventario, un funcionamiento de pedidos perfectos 17% mejor y un ciclo de efectivo-efectivo 35% más breve [Findarticles, 2006]. De modo que cuando cambian los consumidores, también lo hacen las compañías para permanecer competitivas frente a sus rivales.

Los productos se elaboran en instalaciones en todo el mundo con materias primas que van desde materiales tan sencillos como agua, hasta químicos como el ácido esteárico y el hidróxido de sodio. Estos materiales se mezclan de manera singulares para hacer cada producto, sin tomar en cuenta las materias primas o los procedimientos que se utilicen para fabricarlos, cada uno debe cumplir con estándares reglamentarios. En Estados Unidos, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es el órgano regulatorio. Las normas varían de un país a otro y ayudan a asegurar que los productos sean suficientemente seguros para el uso de los consumidores.

Después de ser elaborados, los productos se empaquetan y se entregan a los consumidores a través de diversos medios, como empresas distribuidoras, tiendas y centros comerciales. El empaque es otro factor importante de la venta; por ejemplo, los productos para hombres deben empacarse de un modo distinto para atraer a los compradores. La mayoría de las veces, los embalajes de productos para hombres tienen colores oscuros para ofrecer un aspecto más masculino. Las empresas de distribución son compañías que compran y venden cantidades grandes de productos a diferentes minoristas, los cuales después los ofrecen a los consumidores. Las tiendas indivi-

FIGURA 6

Industria de los productos de belleza-cuidado femenino



duales son propiedad de diferentes compañías y venden los productos directamente a sus clientes. Mientras los centros comerciales incluyen algunas compañías multinacionales como Costco y Wal-Mart, que ofrecen diversos productos, éstas se localizan en diferentes partes del mundo, como África, Asia, Australia, Europa, América Latina y Norteamérica, y ofrecen los productos a los consumidores de esos continentes.

Las compañías manufactureras deben decidir si quieren hacer o comprar sus materiales de fabricación. Si deciden adquirir algún artículo suelen buscar la fuente más económica y eficiente para hacerlo. Este proceso se llama suministro y debe ser revisado constantemente para conservar los acuerdos más convenientes para la compañía.

La publicidad implica la promoción de artículos, servicios, compañías e ideas, generalmente por un patrocinador identificado. Las compañías emplean la publicidad como parte de una estrategia de promoción general de sus productos. Hacen publicidad a través de diferentes medios como televisión, internet, impresos y radio. La publicidad ayuda a que los consumidores conozcan los productos para que puedan buscarlos y adquirirlos.

Debido a la variedad de clientes y consumidores, la tecnología representa una función fundamental de esta industria, que requiere mucho capital. Se necesitan líneas de ensamblaje altamente mecanizadas diseñadas para corridas de producción cuantiosas y flexibles, de modo que se puedan modificar con rapidez para producir los mismos productos con alteraciones mínimas.

Algunas de las compañías que fabrican productos de belleza-cuidado femenino son Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder. Como gene-

ran productos que atraen a personas de todo el mundo, deben tomar en consideración diversos factores como distintos tipos de piel, de cuerpo, de cabello, valores y creencias, para satisfacer con eficiencia sus necesidades. Las diferencias se consideran con seriedad durante la producción en cada lugar del mundo para generar productos que puedan usar los consumidores y venderse con ganancia.

La figura 6 ilustra el modelo de negocios del segmento de productos de limpieza-cuidado femenino. Sirve como marco de referencia para analizar este segmento.

Productos

La duración de éstos es de tres años o más. La industria tiene una amplia variedad de productos y mujeres u hombres deben poder usarlos en diferentes partes del cuerpo. Cada producto tiene su propia marca con diferente valor, calidad y cantidad. Las compañías del segmento de productos de belleza-cuidado femenino ofrecen diversos artículos, como se aprecia en la figura 6.

Productos para el cabello Entre los productos para el cabello se pueden mencionar el champú, los tintes, los acondicionadores, los fijadores, los permanentes, los accesorios, entre otros. El mercado minorista de productos para el cabello representa miles de millones de dólares, se estimó en 7 600 millones de dólares en 2004, y excluye las ventas de productos a través de canales profesionales como los salones de belleza [Packaged Facts, 2005]. Como se observa en la figura 7, se estima que en 2010 los productos para el cabello alcanzarán 3 500 millones de dólares en los canales al menudeo y masivo combinados.

FIGURA 7

Ventas proyectadas al menudeo en Estados Unidos de productos de belleza (millones de dólares) por categoría, 2004-2010

Año	Productos para la piel	% de cambio	Productos para el cabello	% de cambio	Cosméticos	% de cambio	Total	% de cambio
2010	\$8 949	5.0%	\$3 524	4.0%	\$3 981	4.5%	\$16 454	4.7%
2009	\$8 523	5.0%	\$3 389	4.0%	\$3 809	4.0%	\$15 721	4.5%
2008	\$8 117	5.0%	\$3 258	3.5%	\$3 663	4.0%	\$15 038	4.4%
2007	\$7 730	5.5%	\$3 148	3.5%	\$3 522	4.0%	\$14 400	4.7%
2006	\$7 327	6.5%	\$3 042	3.0%	\$3 386	4.0%	\$13 755	5.1%
2005	\$6 880	7.0%	\$2 953	3.0%	\$3 256	3.5%	\$13 089	5.2%
2004	\$6 430	7.3%	\$2 867	2.8%	\$3 146	3.9%	\$12 443	5.4%

Fuente: Packaged Facts (2005), "The U. S. Sale of Beauty Productos" [en línea], http://cpprod.stjohns.edu/cp/tag.b9b8fA3031868bbe.render.userLayoutRootNode.uP?uP_root=root&uP_sparam=activeTab&activeTab=U1111S39&uP_tparam=frm&frm=fram. Consultado el 25 de enero de 2006.

También en 2004-2010, la categoría ganará 22.9% o 657 millones de dólares. La tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) resultante para los seis años sería de 3.5% [Packaged Facts, 2005].

Durante los años anteriores se ha presentado una tendencia creciente hacia los remedios y tratamientos naturales para el cabello. Los consumidores están más conscientes de los compuestos químicos que pueden contener algunos productos de tratamiento para el cabello del mercado masivo y cada vez son más precavidos con ellos. La otra tendencia mencionada antes acerca del interés de los hombres también era obvia en la industria del cuidado del cabello, porque tratan de tener el cabello bien arreglado.

Varios factores son importantes para el éxito. Los productos para el cabello deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Debe existir una amplia variedad disponible para los consumidores. Durante la producción debe considerarse la calidad para conservar la reputación de la marca de la compañía. El reconocimiento de marca también es un factor importante, porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con ella y sus atributos. La ubicación y la distribución también son importantes para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. También se deben introducir con frecuencia productos nuevos y su empaque debe diseñarse para atraer al consumidor correcto.

Productos para la piel Se dividen en dos clases: productos para el mercado masivo, que suelen tener precios más bajos y se venden en puntos de venta populares como farmacias, tiendas de descuento y de alimentos; y productos de prestigio, cuyo precio es más alto, tienen un empaque elegante y contienen ingredientes especiales, y a menudo se venden en tiendas de departamentos o especializadas. Algunos son humectantes, limpiadores, emulsiones, acondicionadores, bronceadores y demás. Entre los factores que afectaron este segmento de la industria se destacan el envejecimiento de los consumidores estadounidenses y el desarrollo tecnológico, el aumento del tamaño del mercado masivo y los productos de reciente introducción en el mercado. Como lo ilustra la figura 7, se calcula que la venta de productos para la piel alcanzará 8 900 millones de dólares en los canales masivo y de prestigio combinados en 2010. Este segmento crecerá un total de 39.2%, o 2 500 millones de dólares, durante 2004-2010. Lo anterior se traduce en una CAGR muy conveniente de 5.7% durante los seis años [Packaged Facts, 2005].

El modo en que se ven las personas de acuerdo con su piel suele ser determinado por el grado de riqueza. En las zonas rurales de África las mujeres y los hombres

todavía fabrican toscas barras de jabón utilizando hidróxido de potasio crudo producido a partir de corteza de árbol quemada. Muchos emplean aceite de coco como humectante. Además, numerosas personas intentan aclarar su piel mediante cremas que contienen ciertos medicamentos. En algunos lugares se venden sin receta cremas con esteroides al igual que cremas que contienen un ingrediente que aclara la piel, la hidroquinona. En los países desarrollados estos ingredientes pueden incorporarse legalmente en concentraciones bajas en preparaciones cosméticas bien formuladas [P&G Skin Care, 2003].

Varios factores son importantes para su éxito. Los productos para la piel deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Debe existir una amplia variedad de ellos al alcance de los consumidores. Su calidad debe considerarse durante la producción, para conservar la reputación de calidad de marca de la compañía. El reconocimiento de marca también es un factor importante porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con ella y sus atributos. Asimismo, su ubicación y distribución son importantes para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. Por otro lado, deben desarrollarse de acuerdo con las tendencias de la moda y su empaque debe diseñarse para atraer al consumidor correcto.

Productos femeninos Los productos femeninos son los únicos del segmento de productos de belleza-cuidado femenino que sólo son utilizados por las mujeres. Incluyen productos como toallas sanitarias, tampones, parches térmicos y protectores de lactancia. A principios de 2006 las tendencias indicaban que las consumidoras querían productos más cómodos y fáciles de usar. Algunos de ellos afectan la salud de las consumidoras, de modo que las compañías que los producen deben advertirles sobre los posibles efectos secundarios de utilizarlos. Un ejemplo de un producto que contiene tales advertencias son los tampones. Un efecto secundario posible de su utilización es el síndrome de choque tóxico, causado por una cepa de bacteria particularmente virulenta y resistente a la penicilina.

Varios factores son importantes para su éxito. Debe existir una amplia variedad de productos disponible para las consumidoras. Además, deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Durante la producción, debe considerarse la calidad para conservar la reputación de calidad de marca de la compañía. El reconocimiento de marca es otro factor importante. La ubicación y la distribución también son importantes para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. Asimismo, deben desarrollarse de acuerdo con las tendencias de la

moda y su empaque debe diseñarse para atraer a la consumidora correcta.

Fragancias finas La industria de las fragancias creció con compañías como Estée Lauder, Calvin Klein, Tommy Hilfiger y otras. Es una industria de miles de millones de dólares y cambia constantemente debido a las tendencias de la moda. A principios de 2006 muchas personas disfrutaban el uso de estas fragancias porque podían oler a limpio y ser más atractivas.

Entre las claves para su éxito se incluyen varios factores. La calidad debe considerarse durante su producción, para conservar la reputación de calidad de marca de la compañía. El precio debe ser competitivo. El reconocimiento de marca también es un factor importante. Asimismo, la ubicación y la distribución son importantes para asegurar que los productos tengan presencia masiva en el mercado. Además, deben desarrollarse de acuerdo con las tendencias de la moda. El empaque debe diseñarse para atraer al consumidor correcto.

Cosméticos La industria de los cosméticos cambia constantemente, de acuerdo con la necesidad de las consumidoras, pero a principios de 2006 el crecimiento de la industria era tremendo. Los cosméticos tienen beneficios y efectos temporales, de modo que deben volver a aplicarse en intervalos regulares, dependiendo de cada consumidora. La temporalidad del producto le otorga continuidad y fortaleza al mercado porque las consumidoras necesitan acudir constantemente a adquirir nuevos cosméticos. Existe una gran variedad de ellos en la industria, entre los cuales se pueden mencionar correctores, polvos, rubores y otros, los cuales son para la piel, y los que son para los labios, como el brillo, lápices labiales, delineadores y demás. Como se aprecia en la figura 7, se estima que los cosméticos (para rostro, labios y ojos) obtendrán ingresos un poco menores de 4000 millones de dólares en 2010, en los canales masivo y de prestigio combinados. De 2004 a 2010 este segmento se expandirá 26.5% u 835 millones. Por lo tanto, la CAGR de los cosméticos para el mismo periodo se calcula en 4% [Packaged Facts, 2005].

La industria de los cosméticos también se divide según el tipo de piel de la consumidora. Un ejemplo son los cosméticos específicos para un grupo étnico, que son los mejores en esta categoría; en la figura 5 se predice que su venta al menudeo aumentará a 493 millones de dólares hasta 2008.

Varios factores son importantes para su éxito. Los cosméticos deben tener un precio competitivo. El reconocimiento de marca también es un factor importante porque las consumidoras deben sentir como si se rela-

cionaran con la marca y sus atributos. Se requiere ofrecer una gran variedad de ellos para satisfacer las necesidades de los consumidores. La ubicación y la distribución también son importantes para que las compañías que los fabrican conserven su reputación de calidad de marca. Deben desarrollarse a menudo productos nuevos de acuerdo con las tendencias de la moda. La ubicación y la distribución también son importantes para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. El empaque debe diseñarse para atraer a las consumidoras correctas.

Limpieza personal Entre los productos de limpieza se destacan las barras de jabón, el champú corporal, los cepillos para el cuerpo y similares. Este segmento de la industria vivió momentos difíciles porque sus ventas disminuyeron 11.9% de 2000 a 2004. Esta caída se debió sobre todo a que los clientes sustituyeron los productos para baño con productos para el cuidado de la piel que ofrecían mayores beneficios a precios comparativamente más bajos. Se proyectaba que las ventas de productos de limpieza personal disminuyeran 210.3 millones de dólares, de una estimación de 2 400 millones en 2005, a 2 200 millones en 2010 [Packaged Facts, 2005].

Varios factores son importantes para su éxito. Los productos de limpieza personal deben tener un precio competitivo. Debe existir una amplia variedad de ellos para satisfacer las necesidades de los consumidores. Asimismo, el reconocimiento de marca es un factor importante. La ubicación y la distribución también son fundamentales para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. Las empresas que los fabrican deben conservar su reputación de calidad de marca. También se deben introducir con frecuencia productos nuevos. El empaque debe diseñarse para atraer al consumidor correcto.

Consumidores

Los consumidores son los que, a final de cuentas, emplean los productos. Ellos toman mejores decisiones de compra cuando conocen los productos que hay en el mercado. Cuando los conocen, así como su precio y calidad, tienen la opción de hacer una mejor compra. Entre los errores comunes que cometen algunos consumidores están las compras instintivas y seguir por ignorancia tendencias que no necesariamente los benefician. Existe una amplia variedad de productos en el mercado, de modo que los consumidores pueden obtener con facilidad los que deseen. Los consumidores de los productos de esta industria se pueden segmentar por género, edad, grupo étnico, estado civil e ingresos.

Género Aunque muchas personas piensan que los productos de belleza-cuidado femenino son sólo para mujeres, éste no es el caso porque casi todos los productos de la división también son utilizados por los hombres. Ambos sexos los requieren para satisfacer necesidades básicas, como productos de limpieza para mantenerse aseados. Durante muchos años las mujeres representaron la parte más grande de la base de clientes debido a varios factores; por ejemplo, suelen ser las que compran los productos para sus hogares y familias, y algunos segmentos de esta industria, como el de productos femeninos, fabrican artículos que sólo son utilizados por mujeres. A principios de 2005 creció entre los hombres la tendencia a acicalarse, esto hizo que las empresas fabricantes aumentaran la manufactura de productos masculinos.

Varios factores son importantes para su éxito. Los productos de belleza-cuidado femenino deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Debe existir una amplia variedad de ellos disponible para los consumidores, distribuidos mediante diversos canales. Su calidad y valor deben ser altos. La lealtad a la marca también es un factor destacado porque algunos consumidores siempre utilizan los mismos productos y quieren seguir usándolos. La ubicación y la distribución también son importantes para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. El empaque para los productos debe diseñarse para atraer al consumidor correcto. Los consumidores deben obtener promociones dirigidas a ellos. Un ejemplo de una promoción que atrae a los compradores masculinos es que un personaje célebre promueva los productos.

Edad La edad es otro factor esencial que consideran las compañías cuando analizan el mercado. ¿Qué edad tienen sus consumidores? La respuesta es: todas, porque los utilizan desde bebés hasta ciudadanos mayores. Todos usan productos de belleza-cuidado femenino. Las compañías fabricantes atienden a cada grupo de manera distinta. Por ejemplo, el grupo de edad de los que nacieron durante la posguerra, un periodo de elevada tasa de natalidad cuando en muchos países hubo prosperidad económica después de la Segunda Guerra Mundial. Este término se suele utilizar para referirse a la generación que los expertos en demografía han identificado como nacidos entre 1946 y 1964 [Wikipedia, 2006].

En Estados Unidos los bebés de la posguerra acapararon la mayor parte del liderazgo cultural, político, académico y la clase industrial. Por lo tanto, son un grupo de personas con mucha influencia en los productos de belleza-cuidado femenino. Un ejemplo de su influencia sobre un producto se aprecia en los productos

para el cabello. En Estados Unidos se espera que aumente la cantidad de hombres de 55 a 64 años de edad, que representan la mitad de los bebés de la posguerra, de 11.39 millones en 1999 a 17.39 millones en 2010, con lo cual se incrementará su participación en el porcentaje de la población masculina total de 8.3% a 11.5% [Packaged Facts, 2005]. A medida que los hombres envejecen, enfrentan problemas como pérdida del cabello y resequedad del mismo, esto los obliga a gastar más en productos para mitigarlos. Las compañías están conscientes de esta tendencia y están dispuestas a fabricar dichos productos debido al incremento de ese grupo de edad específico.

Varios factores son significativos para su éxito. Los productos de belleza-cuidado femenino deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Debe existir una amplia selección de ellos disponible para los consumidores. El reconocimiento de marca también es un factor sustancial porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con ella y sus atributos. La ubicación y la distribución también son importantes para asegurar que los productos tengan presencia masiva en el mercado. Además, deben tener una imagen de marca fuerte. La lealtad a la marca también es un factor esencial porque algunos consumidores siempre han usado estos productos.

Grupos étnicos Un grupo étnico es una población cuyos integrantes se identifican entre sí con base en una genealogía común. Los grupos étnicos también suelen unirse por prácticas culturales, lingüísticas, religiosas y de comportamiento comunes [Wikipedia, 2006].

Cada grupo étnico posee gustos, aspectos y necesidades distintivos. Es importante que las compañías fabriquen productos convenientes para su uso. Para atender a los diferentes grupos étnicos, los fabricantes deben efectuar investigaciones de cada uno de ellos. Por ejemplo, en Estados Unidos, es muy alta la población de afroamericanos y latinoamericanos que adquieren muchos productos para el cabello. Se calcula que los segundos aumentarán de 12.6% en 2000 a 15.5% en 2010, mientras que los primeros lo harán del 12.7% en 1999 al 13.1% en el 2010. Por otra parte, se calcula que los blancos no latinoamericanos disminuirán de 69.4 a 50.1% de la población total durante 2000-2050 [U. S. Census Bureau, 2004].

Aunque los grupos étnicos son un problema para los fabricantes de Estados Unidos, no necesariamente lo son para los fabricantes en países con un grupo étnico principal, como Ghana. Los consumidores que habitan este tipo de países suelen tener el mismo tipo de cabello, de piel, de creencias y demás. En otros países, las diferen-

cias son problemas que las compañías fabricantes deben tomar en consideración antes de manufacturar y promover algún producto.

Varios factores son importantes para su éxito. Los productos de belleza-cuidado femenino deben tener un precio competitivo y ser asequibles. También debe existir una amplia variedad de ellos, adaptada a las necesidades de cada grupo étnico, también deben ser de alta calidad y valor. Asimismo, la lealtad a la marca es importante porque algunos consumidores siempre han utilizado ciertos productos. El reconocimiento es otro factor de peso porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con la marca y sus atributos. Los productos siempre deben introducirse de acuerdo con las tendencias de la moda.

Estado civil En 1998, en Estados Unidos, 110.6 millones de adultos (56% de la población adulta) estaban casados y vivían con sus cónyuges [USCB, 1998]. Esto significa que había una porción más grande de la población adulta que compraba mercancía en grandes cantidades destinada para el consumo de la familia. Si 56% de la población adulta estaba casada, significaba que el resto eran personas solteras. Los consumidores solteros tienen más ingresos disponibles; es decir, pueden gastar más en sí mismos. Estos consumidores también gastan mucho en productos de belleza, porque quieren verse bien para atraer a los demás.

Varios factores son importantes para su éxito. Los productos de belleza-cuidado femenino deben tener un precio competitivo y ser asequibles. Debe existir una amplia selección de ellos adaptada a las necesidades de los consumidores. Los productos deben ser de alta calidad y valor. El reconocimiento de marca también es un factor importante porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con ella y sus atributos. Es necesario que los productos se distribuyan adecuadamente para asegurar que tengan presencia masiva en el mercado. La lealtad a la marca también es importante porque algunos consumidores siempre han utilizado ciertos productos.

Consumidores de bajos ingresos Las deudas de los hogares estadounidenses aumentaron sustancialmente en la década anterior. El saldo por pagar de todo el crédito de los consumidores, excluyendo la deuda de hipotecas, fue de 800 000 millones de dólares a fines de 1990 [Wikipedia, 2006]. Este grupo de consumidores es una parte muy grande de la industria de productos de belleza-cuidado femenino. Las compañías que operan en esta industria deben fabricar productos asequibles para esas personas. Algunos métodos que se utilizan para reducir los costos

de los productos son disminuir el tamaño y la calidad del empaque.

Varios factores son importantes para su éxito. Debe existir una amplia variedad de productos de belleza-cuidado femenino adaptados a las necesidades de los consumidores. El reconocimiento de marca también es un factor importante porque los consumidores deben sentir como si se relacionaran con ella y sus atributos. Es necesario que exista una amplia variedad de estos productos disponible para los consumidores. Otro factor de peso es la lealtad a la marca porque algunos consumidores siempre han utilizado ciertos productos. También debe existir presencia masiva en el mercado. Asimismo, se deben introducir con frecuencia productos nuevos. El empaque para los productos debe diseñarse para atraer al consumidor correcto.

Distribución

La distribución es el hecho de dispersar los productos desde el punto de producción hasta el consumidor final. Casi todos los canales de distribución tienen una fuerza de ventas designada que se encarga de vender y promover los productos. En la fuerza de ventas hay personas reclutadas para ir de un lugar a otro y alentar a los clientes a adquirir sus productos. Se estimula a los promotores para que realicen un mejor trabajo mediante incentivos como días de descanso y retribuciones monetarias. Las compañías tienen varios canales de distribución, como empresas que se dedican a ello, tiendas individuales y puntos de venta en cadenas de tiendas.

Compañías de distribución Son intermediarias que compran directamente a los fabricantes y revenden los productos a los minoristas. Son expertas en introducir bienes en el mercado. Para conseguirlo, casi todas suelen tener un buen sistema de transporte. Por lo general, compran por volumen para controlar su inventario y aumentar sus utilidades.

Varios factores son importantes para su éxito. Las compañías de distribución deben ofrecer precios competitivos. Los precios que establecen no sólo son competitivos con las otras empresas, sino también con los de las empresas fabricantes, que venden directamente a las cadenas de tiendas. Las distribuidoras también deben establecer buenas relaciones con los gerentes de tienda para que les proporcionen suficiente espacio de exhibición para sus productos. Algunas compañías incorporaron tecnología de cadena de suministro con sus minoristas para asegurar una distribución adecuada de sus productos. Las compañías de distribución deben reclutar buenos empleados y ofrecer incentivos para que se esfuercen.

Tiendas individuales Son propiedad de compañías, en ellas los consumidores pueden entrar y adquirir el producto que necesitan. Una ventaja de este tipo de servicio ofrecido por las compañías es que eliminan el sobreprecio asignado por las intermediarias. Permite a las empresas relacionarse con sus consumidores y conocer lo que les agrada y lo que no les gusta de sus productos, en especial el consumidor masculino que no se considera que compre productos de belleza-cuidado femenino. También conocen las tendencias de compra de sus consumidores y tienen la posibilidad de informarles acerca de sus productos. La presencia de estas tiendas en diferentes comunidades ayuda a desarrollar un nombre entre los clientes.

Varios factores son importantes para su éxito. Las tiendas individuales deben fijar precios competitivos para sus productos. Sus empleados deben estar dispuestos a interactuar con los clientes para recabar opiniones sobre los productos. Deben ofrecer incentivos a sus empleados para que realicen un buen trabajo. Deben tener una variedad de productos. El reconocimiento de marca también es un factor importante. Las tiendas deben ubicarse en lugares destacados para atraer más clientes.

Cadenas de tiendas En todo el mundo, aumenta la cantidad de cadenas de tiendas. En Taiwán, la cantidad total de puntos de venta de cadenas de tiendas creció 11%, hasta llegar a 62 637 unidades en 2004, de acuerdo con una encuesta publicada a fines de abril por la Asociación Taiwanese de Cadenas de Tiendas y Franquicias. Se trata de tiendas que venden diferentes productos. En Estados Unidos, un gran porcentaje de la población compra productos de belleza-cuidado femenino en estos tipos de establecimientos. Hay diferentes tipos de cadenas de tiendas; algunos son tiendas especializadas, donde venden una amplia variedad de productos y ofrecen un buen servicio al cliente. Otro tipo de tienda es la de descuento que ofrece una variedad limitada de productos y no gasta muchos recursos en dar servicio al cliente. Estos negocios deben poner especial atención en sus clientes, sobre todo en los hombres, al ofrecerles ventas y promociones de productos que crean que puedan interesarles. Algunos puntos de venta de cadenas de tiendas son Costco, Walgreens, Target, Sears y Wal-Mart.

Costco. Es la cadena de club de compras más grande del mundo. Es una tienda de descuentos con 456 locales en todo el mundo. En 2004 las ventas de la compañía aumentaron 13%, hasta llegar a 47 100 millones de dólares. Su principal competidora fue Sam's Club, propiedad de Wal-Mart [Wikipedia, 2006]. Como es una cadena de

tiendas de descuento, vende productos en grandes volúmenes a bajos precios, no invierte mucho en gastos generales y utiliza prácticas de inventario peculiares. También vende sus productos por volumen principalmente a familias grandes y empresas pequeñas [Costco Services, 2006].

Walgreens. Es la principal cadena de farmacias de Estados Unidos. Es una cadena de tiendas especializadas con 4000 locales. En enero de 2005 sus ventas aumentaron 11.8% [Walgreens Corporate News, 2006]. Ofrece una amplia variedad de productos y se orienta por completo a proporcionar satisfacción total a sus clientes.

Target. Es una cadena para personas de altos ingresos que ofrece alta calidad y mercancía de moda a precios atractivos en tiendas limpias, espaciosos y acogedoras. Además, opera un negocio en línea, Target.com [Target Corporation News, 2006]. Durante el último trimestre de 2005, tenía 1 397 locales e ingresos de 15 200 millones de dólares.

Sears. Cuenta con tiendas de especialidades que ofrecen una amplia variedad de servicios a sus clientes. En 2004 tuvo ingresos por 36 100 millones de dólares. Posee más de 2 400 locales y afiliadas en Estados Unidos y Canadá, las cuales incluyen aproximadamente 870 tiendas de línea completa y 1 100 de especialidades en Estados Unidos. También ofrece servicios a través de sears.com, landsend.com y catálogos de especialidades [Aboutsears, 2006]. También es la única minorista donde los clientes pueden encontrar juntas las marcas Kenmore, Craftsman, DieHard y Lands' End.

Wal-Mart. Tiene instaladas tiendas de descuento que venden a más de 138 millones de clientes en todo el mundo cada semana en más de 1 500 ubicaciones. La empresa crece constantemente y en 2005 obtuvo más de 56 000 millones de dólares en ventas internacionales. Opera de forma similar a Costco, descrita antes [Wikipedia, 2006].

Varios factores son importantes para su éxito. Las cadenas de tiendas deben tener precios competitivos y una amplia variedad de productos para cada consumidor. Ofrecen ventas y promociones que atraen a más clientes. También ofrecen muestras y pruebas a sus consumidores. Las compañías presentan sitios web que hacen más convenientes las compras desde el hogar. Están ubicadas en lugares destacados para atraer más clientes. Deben reclutar y conservar empleados de calidad a los que deben ofrecer incentivos. Los fabricantes deben desarrollar relaciones fuertes con estas minoristas para obtener espacio de exhibición y áreas para promover sus productos.

Publicidad

La publicidad se utiliza en la industria de productos de belleza-cuidado femenino para que los clientes conozcan los productos que las empresas ofrecen. Se efectúa a través de varias formas, pero las compañías deben elegir con cuidado la forma conveniente para comunicar su mensaje a sus clientes objetivo. La publicidad se hace a través de televisión, internet, impresos, radio y promociones.

Televisión La televisión es una magnífica forma de hacer publicidad para los productos porque tiene una audiencia muy grande. Las compañías hacen publicidad mediante diferentes métodos; algunas producen comerciales que se enfocan en sus productos, mientras que otras los presentan en los programas que creen que sus consumidores observan con regularidad. Un ejemplo de un programa en el que las compañías gastaron mucho en publicidad fue el Supertazón de 2006. Algunas empresas pagaron 3.5 millones de dólares por 30 segundos para promover sus productos. Creen que la promoción durante el programa les ayuda a crear reconocimiento para su producto.

Varios factores son importantes para su éxito. Las televisoras deben tener precios competitivos. Los fabricantes deben elegir los canales y programas adecuados en los cuales hacer publicidad. Para tener éxito deben elegir el público al cual dirigir cada producto. La clasificación de los programas es un factor importante que casi todas las compañías consideran antes de hacer publicidad en ellos. Las promociones de ventas, los cupones y los productos gratuitos son buenas maneras de atraer consumidores.

Internet En todo el mundo, internet se ha convertido rápidamente en la forma más popular de publicidad porque la consultan consumidores potenciales en todo el planeta. Internet afecta muchos aspectos de las vidas de los consumidores: el modo en que trabajan, juegan, se comunican, etc. Varios factores son importantes para su éxito. Los sitios web deben tener precios competitivos. Es necesario que los fabricantes elijan los sitios adecuados en los cuales promoverse. Para hacerlo con éxito deben elegir la audiencia a la cual dirigir cada producto. Las promociones de ventas, los cupones y los productos gratuitos son buenas maneras de atraer consumidores.

Impresos Esta publicidad incluye los periódicos, las revistas y medios similares. A principios de 2006 las compañías comenzaron a reducir gradualmente el uso de periódicos para hacer publicidad. Pasaron a otras

formas de publicidad porque, en Estados Unidos, algunos estudios mostraron que las personas leían menos. Eso hizo que algunas empresas eligieran otras formas de publicidad que confirmaran que la información de sus productos llegaría a su público objetivo. Existen varios factores para tener éxito. Los medios impresos deben tener un precio competitivo. Los fabricantes deben elegir los libros, revistas y periódicos adecuados en los cuales promocionarse. Para conseguirlo deben elegir la audiencia para cada producto. Las promociones de ventas, los cupones y los productos gratuitos son buenos modos de atraer consumidores.

Radio La radio es otra forma eficaz de publicidad. No hay elementos visuales en la publicidad en radio, sólo información sonora de los productos. Tiene una audiencia enorme, sobre todo quienes la escuchan en el trabajo o mientras conducen. En 2005 fue lanzada la radio satelital XM, que ofrecía una variedad de canales, entre ellos canales de música comercial gratuita. Estas características estimulaban a la gente para que escuchara radio, lo cual creaba un mejor canal para la publicidad. Varios factores son importantes para su éxito. Las estaciones de radio deben tener precios competitivos. Los fabricantes deben elegir los canales y programas adecuados en los cuales hacer publicidad. Para tener éxito, deben elegir el público final para cada producto. Las clasificaciones de los programas son un factor importante que casi todas las compañías consideran antes de hacer publicidad en ellos. Las promociones de ventas, los cupones y los productos gratuitos son buenos modos de atraer consumidores.

La publicidad es importante para la industria de la radiodifusión. Ayuda a informar a los consumidores acerca de los productos. Les permite conocerlos, informarles de sus aplicaciones y animarlos para que acudan a comprarlos.

Ventas y promociones Diversas ventas y promociones, como muestras gratuitas, cupones y descuentos son utilizados por las compañías para atraer más consumidores. Estos métodos son muy eficaces en el caso de productos nuevos. Las ventas y las promociones de estos productos suelen alentar a los clientes a arriesgarse y probar el producto nuevo. Varios factores son importantes para tener éxito. Los consumidores y los clientes deben enterarse de las ventas y las promociones. Asimismo, su uso debe ser fácil.

Región geográfica

Región geográfica es un término que se utiliza para denominar un lugar separado en el planeta, como África,

Asia, Australia, Europa, América Latina o Norteamérica.

- **África:** es un continente con países como Botswana, que en enero de 2006 tenía una población de 1 640 115 habitantes, y Nigeria, cuya población ascendía a 128 771 988 habitantes [CIA, 2006].
- **Asia:** es un continente con países como China, que tiene una población de 1 306 313 812 habitantes; y Taiwán, cuya población sólo es de 22 894 384 habitantes [CIA, 2006].
- **Australia:** es el sexto país más grande del mundo con 20 090 437 habitantes [CIA, 2006]. Se conoce por su singularidad.
- **Europa:** es un continente con países como el Reino Unido, que tiene una población de 60 441 457 habitantes, y España, con 40 341 462 [CIA, 2006].
- **Sudamérica:** la cual incluye países como Brasil, con 186 112 794 habitantes, y Colombia, con 42 954 279 [CIA, 2006].
- **Norteamérica:** Norteamérica incluye países como Estados Unidos, con una población de 295 734 134 habitantes, y Canadá, con 32 805 041 habitantes [CIA, 2006].

Los habitantes de estas regiones geográficas consumen productos de belleza-cuidado femenino. De modo que son esenciales para la existencia de esta industria. Varios factores son importantes para su éxito. Deben ajustarse a las necesidades de los consumidores; por ejemplo, en Asia, los fabricantes deben generar productos para el cabello lacio, no rizado. También es importante el reconocimiento de marca porque los consumidores necesitan sentir que se relacionan con ella y sus atributos. Los productos deben tener precios competitivos y las compañías deben tener una presencia masiva en el mercado en estas regiones.

Suministros

El suministro es un proceso sistemático de abastecimiento que mejora y reevalúa de manera continua las actividades de compra de una compañía. Es una forma de administración de la cadena de abastecimiento. Implica diversos procesos, como elegir de manera formal un vendedor para surtir un producto o servicio específico que suele adquirir la compañía. Este proceso incluye la definición de los requisitos que debe cumplir el producto o servicio, la identificación de los proveedores calificados, la negociación de los precios, el servicio, los términos de entrega y el pago y la elección del proveedor. Muchas

veces, el resultado final del proceso de suministro es un contrato negociado con un proveedor preferido [ICG Commerce, 2006].

Algunas empresas manufactureras eligen subcontratar algunos o todos sus procesos con otras compañías en el mismo país donde operan o en otro. Existen varias razones para que las empresas subcontraten: algunas lo hacen porque es más económico, otras porque carecen de los conocimientos necesarios para hacer mejores productos.

Varios factores son importantes para su éxito. Las empresas que quieren vender a estas compañías de manufactura deben tener productos con precios competitivos. También deben tener una ubicación conveniente en relación con las empresas fabricantes. Por último, deben tener un buen sistema de transporte para trasladar materiales hacia la empresa manufacturera y desde ésta.

Tecnología

La industria de productos de belleza-cuidado femenino requiere mucho capital. Las compañías que fabrican estos productos deben contar con líneas de ensamblaje muy mecanizadas diseñadas para corridas de producción cuantiosas además de flexibilidad. Estas compañías fabrican constantemente los mismos productos, de modo que deben tener máquinas que funcionen durante largos periodos. Asimismo, debido a las diferencias entre sus consumidores, a veces deben fabricar productos distintos. Un ejemplo es la producción de humectantes: algunos consumidores tienen piel grasosa y otros tienen piel seca. Durante la producción las compañías deben hacer cambios ligeros en los ingredientes de sus productos para adaptarse a estas diferencias entre sus clientes. Para conseguir este objetivo, las maquinarias que se utilizan deben diseñarse de manera que permitan hacer cambios con flexibilidad.

Internet les facilita a algunas compañías hacer negocios porque ofrece un modo rápido y eficiente para comunicarse entre ellas, con sus clientes, proveedores y distribuidores. También les permite investigar y obtener más información útil para hacer mejores productos. Con la introducción de internet las compañías crearon y diseñaron sitios web que ayudan a sus consumidores a saber más de ellas; les permiten adquirir cosas de las compañías sin salir de sus hogares.

Varios factores son importantes para su éxito. Las compañías deben utilizar máquinas y sistemas tecnológicos de alta calidad, de modo que a menudo tienen problemas con ellos. El funcionamiento de los equipos debe ser flexible para que puedan usarse con el fin de

fabricar diferentes productos. También deben tener precios competitivos asequibles para las compañías. Los sitios web deben ser diseñados adecuadamente para que sean fáciles de usar.

Competencia

La competencia en los productos de belleza-cuidado femenino se basa en precio, reputación de calidad de marca, presencia masiva en el mercado, variedad de productos, reconocimiento de marca e introducción de productos nuevos. Algunas compañías que operan en la industria de los productos de belleza-cuidado femenino son Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder.

Unilever Fue fundada en 1930 en Inglaterra; es una fabricante internacional de marcas destacadas en alimentos y productos para el hogar y personales, como Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona, Sunsilk y Vaseline. Cada día, 150 millones de personas en más de 150 países emplean uno de sus productos. Cree que casi todas sus marcas proporcionan el beneficio de sentirse y verse bien. Las tendencias que enfrentaba la compañía a principios de 2006 son poblaciones que envejecen, urbanización, cambios en las dietas y en los estilos de vida [Unilever Annual Report, 2005].

En relación con los productos para el cabello, Unilever tiene una fuerte reputación de calidad de marca, competencia en los precios, presencia masiva en el mercado, variedad de productos y reconocimiento de marca. En la introducción de productos nuevos es moderadamente competitiva, pues no lo hace con mucha frecuencia. Respecto de los productos para la piel, Unilever también es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en desarrollar productos de acuerdo con las tendencias de la moda, en lo cual la compañía sólo es moderadamente competitiva. Por último, acerca de los productos de limpieza, la compañía es fuerte en todos los factores necesarios para triunfar, excepto en la introducción frecuente de productos nuevos, en lo cual sólo es moderadamente competitiva. A principios de 2006, Unilever no fabricaba productos femeninos, fragancias finas ni cosméticos.

Respecto del género y la edad, es fuerte en todos los factores necesarios para lograr el éxito. En cuanto a los grupos étnicos, Unilever es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en fabricar productos adaptados a las necesidades y en desarrollar productos de acuerdo con la moda, en los que es una débil competidora. En lo relacionado con el estado civil, es fuerte en todos los fac-

tores, excepto en fabricar productos adaptados a cumplir ciertas necesidades, calidad y valor altos, y en presencia masiva en el mercado, en lo cual la compañía sólo es moderadamente competitiva. Acerca de los consumidores de bajos ingresos, Unilever es fuerte en todos los factores de éxito, excepto en fabricar productos adaptados a las necesidades, en el cual es sólo moderadamente competitiva.

En lo relacionado con las compañías de distribución, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precio, en el cual la compañía es muy competitiva. Acerca de los puntos de venta en cadenas de tiendas, Unilever es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en reclutar empleados de calidad, ofrecerles incentivos y desarrollar una relación fuerte con los gerentes de tiendas, aspectos en los cuales sólo es moderadamente competitiva.

Acerca de la publicidad en televisión, la compañía es fuerte en todos los factores para el éxito. También lo es en todos los factores relacionados con la publicidad en internet, publicidad impresa y radio. Respecto de las regiones geográficas, es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en presencia masiva en el mercado, en lo cual es moderadamente competitiva. En lo relacionado con suministros, operaciones y tecnología, Unilever es fuerte en todos los aspectos.

Colgate-Palmolive Es una compañía mundial de artículos para el consumidor de 10 600 millones de dólares que opera en más de 200 países, y aproximadamente 70% de sus ventas provienen de operaciones internacionales. La empresa se concentra en marcas mundiales fuertes en su negocio principal: productos bucales, productos personales, productos para el hogar y nutrición de mascotas. Sus ventas mundiales aumentaron 5.5% sobre un crecimiento de volumen unitario de 4.5%, más un crecimiento de volumen de 9.0% en 2005 [Colgate Corporate News, 2006]. En el ámbito mundial vende más de 40 productos diferentes y alienta a los clientes a probar los productos al ofrecerles una variedad de promociones de ventas, como cupones, productos gratuitos y descuentos. Sus productos de belleza-cuidado femenino son Irish Spring, Palmolive, Softsoaps, Colgate, Protex, Speed Stick y Lady Speed Stick.

Acerca de los productos para la piel, Colgate-Palmolive es fuerte en reconocimiento de marca, variedad de productos, reputación de calidad de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. La compañía es moderadamente competitiva en el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda. Asi-

mismo, en lo que respecta a los productos de limpieza, es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en la introducción frecuente de productos nuevos, aspecto en el cual es sólo moderadamente competitiva. A principios de 2006, Colgate-Palmolive no fabricaba productos para el cabello, productos femeninos, fragancias finas ni cosméticos.

En lo relacionado con el género, la edad y el estado civil, es fuerte en todos los factores para el éxito, así como en relación con los grupos étnicos, excepto en fabricar productos adaptados a las necesidades y en el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda, en lo cual es una competidora débil. Acerca de los consumidores de bajos ingresos, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito.

Acerca de las compañías de distribución, es fuerte en todos los factores para el éxito, así como en su relación con los puntos de venta en cadenas de tiendas, excepto en desarrollar una relación fuerte con los gerentes de éstas, en lo cual sólo es moderadamente competitiva.

En cuanto a la publicidad en televisión, internet, publicidad impresa y radio, la empresa es fuerte en todos los factores para triunfar. También lo es en todos los aspectos para triunfar, excepto en presencia masiva en el mercado, en lo cual es moderadamente competitiva. En cuanto al suministro, operaciones y tecnología, la compañía es fuerte en todos los factores para lograr el éxito.

Playtex Products Es una fabricante y distribuidora destacada de productos para el cuidado personal. Fue fundada en 1932, como “International Latex Corporation” en Rochester, Nueva York, época en que vendía productos de látex bajo el nombre “Playtex”. En enero de 1994 la compañía se hizo pública con el nombre de Playtex Products, Inc. Desde entonces ha adquirido muchas marcas destacadas, entre ellas Banana Boat, Wet Ones, Mr. Bubble, Ogilvie, Binaca, Diaper Genie y Baby Magic. Aproximadamente 98% de sus ventas netas provienen de productos que son número 1 o 2 en sus respectivos mercados. Las ventas netas de la empresa del 1 de octubre de 2004 al 1 de octubre de 2005 ascendieron a 651 millones de dólares, lo cual mantuvo la tendencia ascendente de las ventas de la compañía en marcas no diversificadas [Playtex Products Corporate News, 2006].

Los productos femeninos de la compañía son líderes en las categorías de aplicadores plásticos y tampones desodorantes, con marcas como Gentle Glide, Beyond y Portables. En el segmento de productos para la piel tiene el protector solar Banana Boat, las toallas limpiadoras para manos y rostro Wet Ones y Playtex Gloves. La marca Banana Boat ofrece una gama completa de blo-

queadores solares, bronceadores, bronceadores sin sol y productos para después de broncearse. Banana Boat es la marca número 2 general y la marca número 1 en productos para después del bronceado. Wet Ones y Playtex Gloves son líderes en sus mercados [Playtex Products Corporate News, 2006].

En cuanto a los productos para la piel, Playtex Products es fuerte en reputación de calidad de marca y en precios competitivos. Es moderadamente competitiva en variedad de productos y presencia masiva en el mercado, y débil en términos de reconocimiento de marca y desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda. Acerca de los productos femeninos, la empresa es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en reconocimiento de marca y variedad de productos, en los cuales sólo es moderadamente competitiva. A principios de 2006, Playtex Products no fabricaba productos para el cabello, fragancias finas, cosméticos ni productos de limpieza personal.

Acerca del género, es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en diversos canales de distribución y presencia masiva en el mercado, en los cuales la compañía sólo es moderadamente competitiva. En cuanto a la edad, Playtex Products es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, en lo cual es muy competitiva. Acerca del estado civil, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito. En lo relacionado con los consumidores de ingresos bajos, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en reconocimiento de marca, en lo cual es una competidora débil.

Acerca de las compañías de distribución y los puntos de venta de cadenas de tiendas, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito. En lo relacionado con publicidad en televisión, internet y radio, la empresa es fuerte en todos los factores para el éxito. En cuanto a las regiones geográficas, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, aspecto en el cual es muy competitiva. Respecto del suministro, operaciones y tecnología, Playtex Products es fuerte en todos los factores para el éxito.

Avon Es la vendedora directa más grande del mundo, con casi 5 millones de representantes. Ofrece sus productos a consumidores en 100 países y sus representantes ganan aproximadamente 3000 millones de dólares anuales. Comenzó en 1886 en Estados Unidos. En 2005 se convirtió en la líder mundial en productos antienvjecimiento de la piel [Avon Annual Report, 2005].

Entre las marcas para el cuidado de la piel de la compañía está Anew, una línea innovadora de productos antienvjecimiento para la piel. Esta marca contiene productos populares como Anew Retroactive+ y Anew Ultimate. Otros productos con un éxito impresionante son las marcas Anew Clinical, un grupo de tratamientos para la piel que sirven como alternativas en el hogar para los tratamientos cosméticos profesionales, y también Avon Solutions: una línea completa de productos que simplifica el proceso de cuidar la piel con buenos resultados. Sus marcas para el cuidado del cabello incluyen Advanced Techniques, la cual ofrece productos de alto rendimiento para todo tipo de cabello, grupo de edad y antecedentes étnicos, con lo cual atiende una base de consumidores mundial, y todos los productos son formulados con ingredientes acondicionadores que evitan que el cabello se dañe a largo plazo. Avon también está entre las más grandes vendedoras de perfumes, con marcas como Treselle, Perceive, Today, Tomorrow y Always Trilogy.

En cuanto a los productos para la piel, Avon es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. La compañía es moderadamente competitiva en términos de reconocimiento de marca, variedad de productos y desarrollo de los mismos de acuerdo con las tendencias de la moda. Con respecto a las fragancias finas, la compañía es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en reconocimiento de marca y desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda. En el segmento de cosméticos la compañía es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en variedad de productos, reconocimiento de marca y desarrollo de productos nuevos de acuerdo con las tendencias de la moda. Los productos de limpieza fabricados por Avon son fuertes en todos los factores para el éxito, excepto en reconocimiento de marca e introducción frecuente de productos nuevos, en lo cual es moderadamente competitiva.

Acerca del género, es fuerte en todos los factores para el éxito, excepto en diversos canales de distribución y presencia masiva en el mercado, en los cuales sólo es moderadamente competitiva. Respecto de la edad, Avon es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, en lo cual es muy competitiva. En lo relacionado con los grupos étnicos, la compañía es muy competitiva en precios, alta calidad y valor; es moderadamente competitiva en adaptar los productos a las necesidades de los clientes,

reconocimiento de marca y lealtad a la misma, y poco competitiva en lo relacionado con el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda. Acerca del estado civil, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, alta calidad y valor, aspectos en los cuales es muy competitiva. En lo relacionado con los clientes de bajos ingresos, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito.

En cuanto a las compañías de distribución y los puntos de venta en cadenas de tiendas, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, en lo cual es muy competitiva. En lo relacionado con publicidad por televisión, internet, impresa y radio, la compañía es fuerte en todos los factores para el éxito. Acerca de las regiones geográficas, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en precios competitivos, en lo cual es muy competitiva. En lo que respecta a suministro, operaciones y tecnología, Avon es fuerte en todos los factores para el éxito.

Estée Lauder Fue fundada en 1946; esta compañía innovadora tecnológicamente avanzada ha adquirido reputación mundial por sus productos elegantes y lujosos en más de 100 países, a los que distribuye a través de tiendas departamentales y de especialidades. Está muy relacionada con un programa de conciencia acerca del cáncer de mama y es la patrocinadora corporativa más grande de la Fundación de Investigación sobre el Cáncer de Mama, fundada por Evelyn H. Lauder en 1993 [Estée Lauder Annual Report, 2005].

Su segmento de productos para la piel incluye marcas como ReNutriv, una crema antienvjecimiento para los ojos; Self-Tan, un aerosol de bronceado para el cuerpo, y Perfectionist, un producto antienvjecimiento para la piel y los labios. El segmento de los cosméticos también incluye marcas como Pure Color Crystals, Graphic Color Eye Shadow Quad, Double Wear y Prime FX. Por último, su segmento de fragancias incluye marcas como Beautiful, Pleasure, Intuitions y Paradise. A principios de 2006 Estée Lauder no fabricaba productos para el cabello, femeninos, ni de limpieza personal.

En cuanto a productos para la piel, la empresa es fuerte en reputación de calidad de marca y precios competitivos. Es moderadamente competitiva en variedad de productos y presencia masiva en el mercado, y es competitivamente débil en términos de reconocimiento de marca y desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda. En el segmento de cosméticos, la

compañía es fuerte en reputación de calidad de marca y precios competitivos. Es moderadamente competitiva en variedad de productos y reconocimiento de marca. En términos de presencia masiva en el mercado y de desarrollo frecuente de productos nuevos de acuerdo con las tendencias de la moda, la compañía es competitivamente débil.

Acercas del género, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito, excepto en alta calidad, valor y promoción orientada a ellos, en lo cual es muy competitiva. En lo relacionado con la edad y el estado civil, es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito. Acercas de los consumidores de bajos ingresos, es una competidora débil en todos los factores para el éxito, excepto en reconocimiento de marca, en lo cual es moderadamente competitiva.

En lo relacionado con las compañías de distribución y puntos de venta en cadenas de tiendas es moderadamente competitiva en todos los factores para el éxito. Acercas de publicidad en televisión, internet, impresa y radio, es fuerte en todos los factores para el éxito. Respecto a las regiones geográficas, es moderadamente competitiva. En cuanto a suministro, operaciones y tecnología, Estée Lauder es fuerte en todos los factores para el éxito.

La compañía

P&G es una compañía que fabrica, distribuye y comercializa productos para el consumidor. Fue establecida en 1837 en Estados Unidos. Después comenzó a expandirse a otros países, y a principios de 2006 era una de las líderes mundiales en la industria de artículos para el consumidor. Adquirió su primera subsidiaria en el extranjero con la compra de Thomas Hedley & Sons Company, en el Reino Unido, en 1930. En 1915 construyó una planta de fabricación en Canadá, la primera fuera de Estados Unidos [Datamonitor, 2006].

A principios de 2006 la compañía tenía sus oficinas centrales en Cincinnati, Ohio. En Estados Unidos, la compañía posee y opera 35 plantas fabriles, ubicadas en 21 estados. En todo el mundo la compañía posee y opera 83 plantas de fabricación en 42 países, con base en las cuales proporciona productos y servicios de marca de calidad y valor superiores que mejoran la vida de los consumidores en todo el mundo. Como resultado, se considera que los consumidores la recomendarían con liderazgo en ventas, utilidades y creación de valor. Estos resultados permitieron que prosperaran su personal, los accionistas y las comunidades en las que viven y trabajan [P&G Company Information, 2006].

Sus 10 clientes principales son Ahold, Albertson's, Carrefour, Costco, Kmart, Kroger, Metro, Target, Tesco y Wal-Mart. La compañía siempre quiere marcas y productos nuevos, ya sea creándolos o a través de fusiones con otras compañías. Un ejemplo de estas fusiones ocurrió en 1985 cuando P&G expandió su negocio de productos para la salud y venta sin receta con la adquisición de Richardson-Vicks, propietarios de las líneas de productos Vick y Oil of Olay. En 1988, la compañía anunció una empresa colectiva para fabricar productos en China. Esta sociedad marcó la incursión de la compañía en el mercado de consumidores más grande del mundo [Datamonitor, 2006].

Una de las amenazas que enfrenta P&G es la competencia intensa. Funciona en una industria con rivales como Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder. Estas compañías operan y venden sus productos en todo el mundo. Su presencia en la misma industria aplica presión a P&G para vender a precios competitivos y esforzarse continuamente por desarrollar productos innovadores. Otra amenaza es el aumento de los precios de las materias primas. Esto está sujeto a la volatilidad de precios causada por el clima, las condiciones del suministro y otros factores impredecibles.

Por último, el riesgo asociado con la integración de fusiones es otra amenaza real para la compañía. En septiembre de 2003, P&G adquirió Wella, pues compró 79.2% del total de acciones de esa empresa. Esta adquisición contribuyó con 3 300 millones de dólares en ventas para el negocio general de productos de belleza de P&G: aproximadamente 1 600 millones de dólares en el segmento de productos profesionales para el cabello, casi 1 000 millones en ventas al menudeo de productos para el cuidado del cabello y 800 millones en fragancias. Sin embargo, en octubre de 2003 los resultados de Wella estaban por debajo de los objetivos a largo plazo planteados por P&G, lo cual ofrece un indicio inmediato de las alteraciones después de su toma de control [Datamonitor, 2006]. Otras marcas adquiridas por P&G son Clairol, de Bristol-Myers Squibb, en 2001, y Gillette, en 2005.

Hasta 2004, P&G no fabricaba productos específicos para diferentes grupos étnicos, como latinoamericanos y afroamericanos, ni productos hechos con ingredientes naturales a pesar de que existe una alta demanda de ellos.

En Estados Unidos es prácticamente imposible calcular la cantidad precisa de empresas que producen y comercializan productos de belleza-cuidado femenino. El campo competitivo está muy fragmentado, por ejemplo, entre las compañías activas en los canales masivos (su-

permercados, cadenas de farmacias y comercializadores por volumen) y los canales de prestigio, sin mencionar las que están activas en el canal de alimentos naturales y productos de belleza. El tamaño de las compañías es otro factor, entre megacorporaciones orientadas globalmente, como P&G, y empresarios limitados a la distribución regional o local.

Aunque es imposible calcular la cantidad de compañías que producen y comercializan productos de belleza-cuidado femenino, es obvio que P&G es una de las líderes en esta industria porque, como se observa en la figura 8, está al frente de la industria.

La empresa enfrentó varios desafíos en 2006, como el interés de los clientes en productos naturales. Esta tendencia es el resultado de que los consumidores tienen dudas acerca de los ingredientes que se utilizan para fabricar los productos y sus efectos. Algunos activistas afirman que los productos contienen químicos tóxicos que provocan cáncer, problemas de fertilidad y defectos congénitos. Otro desafío es el estancamiento de las ventas de algunos productos debido a la falta de desarrollo e innovación en ellos. El gerente de comercialización divisional de Duane Reade Inc., Mike Cirilli, afirma: “Las escasas ventas del mercado sólo cambiarán con el lanzamiento de productos notablemente diferentes. Es necesario que los líderes en estas categorías, como P&G y L’Oreal, presenten algunos productos revolucionarios, gasten más de 100 millones de dólares en publicitarlos y vuelvan a emocionar a los consumidores. Necesitamos emoción. La emoción y el gasto publicitario llevarán dinero a estas categorías” [Packaged Facts, 2005].

El emergente mercado masculino es otra tendencia que afecta a esta industria. Ha aumentado la cantidad de hombres que pasan tiempo frente al espejo acicalándose. La adquisición de Gillette ayudó a P&G a enfrentar esta tendencia con la línea completa de productos para la piel de Gillette y su línea Fusion. Las anteriores fueron algunas de las medidas que P&G decidió aplicar para mantenerse como líder en el segmento de productos de belleza-cuidado femenino. A continuación se presentan análisis detallados del modelo de negocios de P&G, como se aprecia en la figura 9. Éstos sirven como marco de referencia para analizar la estrategia de la compañía en el desarrollo de su negocio.

Productos

Cuando se fundó la compañía en 1837, sólo fabricaba dos productos: velas y jabón. A principios de 2006, P&G fabricaba, comercializaba y distribuía cerca de 100 marcas diferentes. Éstas y los productos son vendidos a consumidores en todo el mundo.

FIGURA 8

Información financiera de P&G y la industria

	P&G	Industria
Capital de mercado	202.67B	275.79M
Empleados	110 000	2.81K
Aumento de ingresos trimestral	26.90%	10.40%
Ingresos	61.68B	1.74B
Utilidades brutas	51.05%	36.68%
EBIDTA	14.42B	262.13M
Utilidades operativas	19.95%	7.40%
Utilidades netas	7.77B	13.16M
EPS	2.733	1.23
P/E	22.55	22.50
PEG (esperado, 5 años)	2.02	2.02
P/S	3.28	2.05

Fuente: Yahoo Finance (2006), “Procter & Gamble 2006”. [En línea.] <http://finance.yahoo.com/q/co?s=PG>. Consultado el 17 de marzo de 2006.

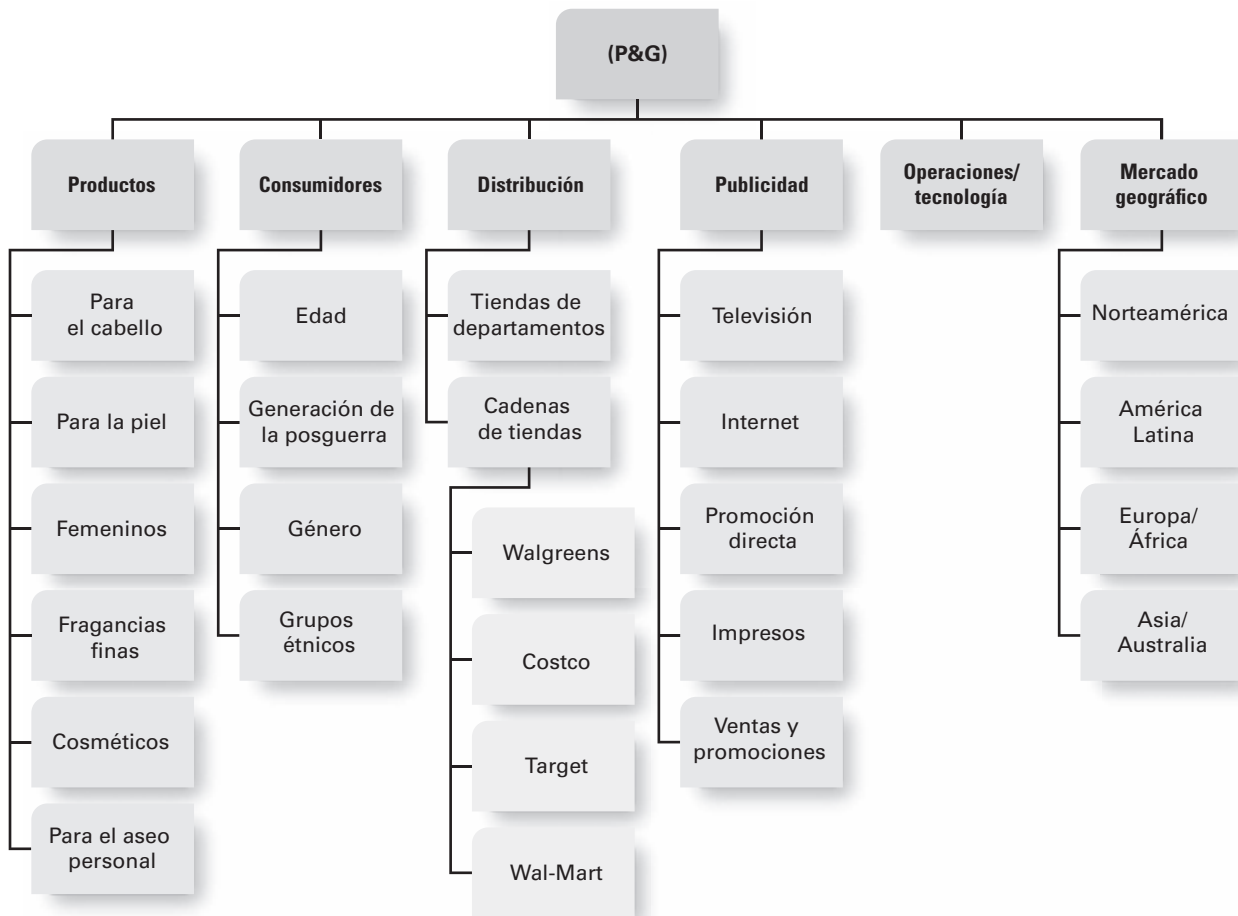
En 2005 el segmento de productos de belleza-cuidado femenino obtuvo su tercer año consecutivo de crecimiento de doble dígito en volumen, ventas y utilidades. El volumen aumentó 12%, las ventas se incrementaron 14% y las utilidades netas subieron 22%. El desempeño precursor de la industria fue impulsado principalmente por un crecimiento orgánico orientado hacia la amplitud en las regiones geográficas y las marcas. Cada uno de sus 10 países principales generó ventas más altas que en 2004, con ganancias sólidas en mercados desarrollados y en desarrollo. Las participaciones en el mercado mundial siguieron creciendo y cada una de sus marcas principales obtuvo resultados históricos [P&G Annual Report, 2005].

P&G fabrica productos que utilizan tanto hombres como mujeres. Con la tendencia creciente entre los hombres a utilizar productos de belleza, la compañía comenzó a fabricar más para ellos. El diseño atraía a los hombres mediante colores oscuros en el empaque, lo que les daba un aspecto más masculino. Algunos productos de P&G son para el cabello, para la piel, femeninos, fragancias finas, cosméticos y para el aseo personal.

Productos para el cabello P&G ofrece una variedad de productos para el cabello, los cuales atraviesan diferen-

FIGURA 9

Procter & Gamble (P&G)



tes procesos antes de llegar a los consumidores. Uno de los más importantes es la fase de prueba. Los productos son desarrollados para diferentes tipos de cabello: normal, seco, graso, con permanente, decolorado y demás; por eso cada uno debe ser probado no sólo como una fórmula que va a guardarse durante meses en una botella o un tubo para después venderse, sino como un producto que va a ser usado en el cabello y el cuero cabelludo de las personas.

El proceso comienza en el laboratorio; la fórmula experimental es probada minuciosamente en cortes de cabello humano, como se observa en la figura 10, antes de considerar su producción.

El producto sometido a prueba se aplica en el cabello y se enjuaga, y un técnico experimentado juzga la cantidad obtenida de enredo, estiramiento, rizamiento y

coloración. Después de esa primera fase, una tecnología compleja asistida por computadora valora muchos aspectos del funcionamiento del producto. Si todo va bien, se les evalúa en condiciones de la vida real, sobre el cabello de clientes en salas de belleza. Lo anterior es una parte esencial de esta etapa, porque es el único modo de juzgar si el producto nuevo es aceptable para los consumidores. Sólo cuando los ensayos concluyen de manera segura y satisfactoria, los productos pasan al mercado abierto para ser utilizados por los consumidores. Este proceso completo puede requerir miles de pruebas y tardar desde un par de meses hasta varios años [P&G Hair Care, 2003].

Algunas de las marcas de productos para el cabello producidas por P&G son: Herbal Essences, que ofrece una variedad de champús, acondicionadores y

FIGURA 10

Cortes de cabello humano



Fuente: Procter & Gamble (2006). "Hair Product". [En línea.] http://www.pg.com/science/haircare/hair_twh_116.htm. Consultado el 17 de marzo de 2006.

productos para el peinado; Infusium 23, que incluye champús, acondicionadores, productos especializados y revitalizantes; Physique, que presenta fórmulas con tecnología de vanguardia; Pantene, que ofrece un complejo de amino pro-v; Aussie, obtenidos con ingredientes australianos, y Head and Shoulders, que sirven para eliminar resequead, irritación y comezón en el cuero cabelludo.

En cuanto a los productos para el cabello, P&G es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos, presencia masiva en el mercado, variedad de productos y reconocimiento de marca. Es moderadamente competitiva en introducir con frecuencia productos nuevos.

Productos para la piel P&G trata de atender los tres tipos principales de piel, que son grasosa, normal y reseca. Algunas de las marcas de productos para la piel que produce son: Noxzema, que incluye limpiadores faciales en forma de cremas, almohadillas y lociones astringentes; Gillette, con diversas emulsiones para afeitar, humectantes faciales, rasuradoras, rastrillos y humectantes de la piel para después de afeitar, y Olay, que ofrece múltiples beneficios diseñados para mujeres de todas las edades.

Cada producto está hecho para cumplir una función diferente. El limpiador de la piel se utiliza para eliminar impurezas de la superficie, maquillaje, células muertas y microorganismos potencialmente dañinos (bacterias). El tonificador de piel se utiliza después de la limpieza para asegurar una eliminación completa de todas las preparaciones para limpieza de la piel, y también después de una mascarilla para eliminar los residuos. Los productos se fabrican con extractos de plantas y en ocasiones contienen alcohol. Los humectantes hidratan la piel y/o evitan su deshidratación. Es decir, están diseñados para mejorar la retención de humedad en la piel. Se ofrecen en forma de cremas, lociones o sueros [P&G Skin Care, 2003].

En lo referente a productos para la piel, P&G es fuerte en reconocimiento de marca, variedad de productos, reputación de calidad de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda.

Productos femeninos Algunas marcas de productos femeninos fabricados por P&G son: Tampax, la cual incluye diferentes tamaños de tampones; Always, que ofrece diferentes estilos y tamaños de toallas sanitarias, es líder

mundial en marcas de productos femeninos; su volumen de ventas aumentó 11% y alcanzó una elevada participación de mercado mundial de 22% [P&G Annual Report, 2005]. Las mujeres emplean específicamente los productos femeninos durante sus ciclos menstruales. Las consumidoras finales de estos productos son mujeres de entre 12 y 50 años de edad.

Respecto a los productos femeninos, P&G es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos, presencia masiva en el mercado, variedad de productos y reconocimiento de marca.

Fragancias finas P&G es una distribuidora importante de marcas de fragancias finas como Giorgio Beverly Hills, la cual incluye los productos Giorgio, G y Red; Hugo Boss, que ofrece los productos Hugo Deep Red, Hugo Woman y Hugo Energise, que utilizan tanto mujeres como hombres. Hugo Boss, junto con Lacoste —que hoy es 10 veces más grande que cuando P&G adquirió la licencia en 2001—, fortaleció todavía más su posición de liderazgo mundial en fragancias finas para hombres [P&G Annual Report, 2005].

En lo relacionado con las fragancias finas, P&G es fuerte en reputación de calidad de marca, precios competitivos, reconocimiento de marca y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda.

Cosméticos Las consumidoras finales de los cosméticos de P&G son mujeres de todas las edades. Hay cosméticos para labios, rostro, uñas, ojos, etc. P&G tiene dos marcas principales de cosméticos. La primera es CoverGirl, que utilizan las mujeres que quieren tener un aspecto limpio, fresco y natural. Incluye bases, polvos, sombras para párpados, máscaras. La otra marca es Max Factor, que da a las mujeres un aspecto más estilizado y hace que parezcan celebridades. Esta marca también incluye varios productos, como brillo labial, máscara, sombra para párpados, etcétera.

En cuanto a los cosméticos, P&G es fuerte en variedad de productos, reputación de calidad de marca, reconocimiento de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en el desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda y en la introducción frecuente de productos nuevos.

Productos para el aseo personal P&G tiene un par de marcas de productos para el aseo personal. Entre éstos hay barras de jabón, champú corporal y barras limpiadoras para el cuerpo. Todas las personas son consumido-

ras finales de estos productos, pues deben estar limpias para reducir infecciones, enfermedades y oler agradablemente. Una de las marcas de P&G es Zest. Las personas opinan que este producto es refrescante y diferente del jabón común. Rejuvenece a quien lo usa con una combinación de esencia fresca y espuma que se enjuaga con facilidad y no reseca la piel como el jabón [P&G Product Information, 2006]. Otros productos son Camay, una barra de jabón humectante enriquecida con perfumes de inspiración francesa del cual P&G afirma que deja la piel con una sensación más fresca, suave y sensual, y Noxzema, la cual incluye cremas, astringentes y almohadillas para limpieza profunda.

Respecto de los productos para el aseo personal, P&G es fuerte en reconocimiento de marca, precios competitivos, variedad de productos, reputación de calidad de marca y presencia masiva en el mercado. Es moderadamente competitiva en la introducción frecuente de productos nuevos.

Consumidores

Los artículos para los consumidores son utilizados por todos. Los consumidores de los productos de P&G se pueden dividir por edad, género, grupo étnico y de bajos ingresos.

Edad P&G atiende cada grupo de edad de manera distinta y genera productos adecuados para cada uno de ellos. Un ejemplo es el grupo de personas que muestran signos de envejecimiento. P&G comprende que cuando las personas envejecen, se reduce la vitalidad y el brillo de su piel. De modo que en el segmento de productos para la piel, la compañía ofrece productos que atienden estos problemas. Uno de ellos es Olay's Total Effects, para combatir los siete signos de envejecimiento. Estos productos disminuyen la aparición de líneas finas y arrugas, suavizan la textura de la piel, emparejan su tono, mejoran la opacidad, le proporcionan un brillo radiante y saludable, minimizan la aparición de puntos negros, reducen la aparición de manchas de envejecimiento y suavizan la piel reseca [P&G Product Information, 2006].

En lo relacionado con productos para el cabello de la compañía, un ejemplo del grupo de personas que considera son las de la generación de la posguerra y los ciudadanos mayores. Estas personas enfrentan problemas similares como pérdida del cabello y resequeza del mismo. P&G ofrece productos como Head and Shoulders, que elimina la resequeza, la comezón y las irritaciones. Otro producto fabricado por P&G que emplean estos grupos de personas es Pantene Sheer Volume, que

aumenta el volumen del cabello y le da un aspecto más saludable.

En cuanto a la edad, P&G es fuerte en imagen de marca, reconocimiento de marca, precios competitivos, variedad de productos, lealtad a la marca y presencia masiva en el mercado.

Género P&G fabrica productos que pueden usar mujeres y hombres. Algunos pueden ser usados por ambos sexos, mientras que otros son específicos sólo para uno de ellos.

En 2005 el mercado de productos para hombres surgió y creció a gran velocidad. En la actualidad a los hombres les interesa más cuidarse y verse bien; algunas personas los llaman metrosexuales. P&G reconoció esta tendencia y, a fines de 2005, adquirió Gillette. La compra puso a P&G a la cabeza del mercado, porque ofrece productos como Gillette Fusion, Gillette Complete Skin Care y Gillette Mach3, que son utilizados por los hombres para mantener un buen aspecto.

Por otra parte, a las mujeres siempre les ha interesado verse bellas. P&G tiene varios productos que satisfacen sus necesidades, desde los humectantes básicos de Olay que suavizan la piel hasta los cosméticos CoverGirl que se utilizan para tener el rostro más bello posible [P&G Product Information, 2006]. Los productos de belleza de P&G se concentran en brindar al consumidor comprensión que llegue más allá de sus necesidades funcionales para alcanzar un nivel más emocional. Es una empresa líder en innovación que va más allá de la ciencia para incluir un diseño sofisticado que cree una experiencia de belleza total y deleite para los consumidores [P&G Annual Report, 2005]. Estos procesos hacen que los consumidores se conecten con la compañía y sus atributos, lo cual desarrolla lealtad del consumidor y reconocimiento de marca.

Respecto del género, P&G es fuerte en precios competitivos, calidad y valor altos, lealtad a la marca, promoción orientada a los clientes, varios canales de distribución y presencia masiva en el mercado.

Grupo étnico P&G comprende que sus consumidores pertenecen a diferentes grupos étnicos. Fabrica productos convenientes para sus distintas necesidades. Para alcanzar estos grupos con eficacia, P&G prepara estrategias especiales para ellos. En 2005, P&G fue líder en marketing multicultural y su desempeño fue premiado por varias entidades. Un ejemplo de una organización que premió a la compañía fue la Asociación de Agencias de Publicidad Latinoamericanas.

Otra etnia con la que P&G se relacionó activamente fue la afroamericana. En 2005, Anne Sempowski Ward, directora asociada del equipo de marketing afroamericano de P&G, afirmó:

El compromiso de P&G con los afroamericanos es más fuerte que nunca. Ha durado más de un siglo y todavía está en desarrollo: es un logro colectivo arraigado en la visión y las acciones de nuestro liderazgo, la participación de nuestras plantas locales y el interés de cada uno de nuestros empleados. Las ideas, experiencias, costumbres y estilos de vida afroamericanos están representados en toda nuestra publicidad y empaques y han inspirado varias innovaciones en los productos. Esperamos con interés los próximos 100 años y agradecemos su apoyo mientras P&G sigue haciendo posible la esperanza, la libertad y el éxito. [P&G Ethnic Echoes, 2005]

Un ejemplo de cómo incorpora P&G los grupos étnicos se halla en el segmento de cuidado para el cabello, como los productos para los caucásicos, que incluyen personas con diferentes colores de pelo. La compañía produce luces y aclaradores que ayudan a colorear y conservar el tono del cabello.

En lo relacionado con los grupos étnicos, P&G es fuerte en productos adaptados a necesidades específicas, reconocimiento de marca, desarrollo de productos de acuerdo con las tendencias de la moda, precios competitivos, calidad y valor altos, y lealtad a la marca.

Consumidores de bajos ingresos P&G constantemente innova en las maneras de alcanzar a más consumidores. Los de bajos ingresos son un grupo hacia el que la compañía realmente quiere orientarse. Comprende que estas personas tienen ingresos bajos y decidió fabricar productos asequibles para ellas. Uno de los modos de bajar los precios de sus productos es reducir su tamaño. También cambió alguno de los empaques para que el producto sea más económico y fácil de guardar. Un ejemplo fue cambiar el empaque en cajas por bolsas.

Respecto de los consumidores de bajos ingresos, P&G es fuerte en productos adaptados a las necesidades específicas, reconocimiento de marca, presencia masiva en el mercado y lealtad a la marca.

Distribución

P&G tiene un sistema de distribución muy eficaz. Lo emplea para distribuir productos a sus consumidores. Esta función también es una forma de capital para la compañía, pues ayuda a otras empresas a distribuir sus produc-

tos. P&G posee diversos centros de distribución en todo el mundo y en junio de 2005 construyó un nuevo centro en Brantford, Ontario, Canadá, que atiende el negocio nacional de 2 000 millones de dólares de la compañía. En el lugar trabajan más de 150 personas y se calcula que la inversión total fue de 70 millones de dólares [P&G Annual Report, 2005].

En Estados Unidos, un importante centro de distribución es Brown Summit, ubicado en Greensboro, Carolina del Norte. En el centro se almacenan más de 1 000 productos diferentes, la mayoría de los cuales provienen de las plantas instaladas en Estados Unidos y son embarcados cuando los consumidores los solicitan. Los canales de distribución de P&G incluyen tiendas departamentales como Macy's y JCPenney, y tiendas de descuento como Wal-Mart y Costco. El consumidor más grande de P&G es Wal-Mart. En la década de 1980 los dos gigantes desarrollaron un programa de cómputo que comunica a P&G con los centros de distribución de Wal-Mart, denominado Sistema de Cadena de Suministro (SCS). Sirve para facilitar la coordinación con las entidades de negocios externas. En el caso de P&G y Wal-Mart, cuando el nivel del inventario de los productos de P&G en los centros de distribución de Wal-Mart alcanza el punto en el que se vuelve a hacer un pedido, el sistema automáticamente avisa a P&G para que envíe más productos. Este proceso ayuda a administrar el inventario y aumentar las utilidades. P&G reparte sus productos mediante empresas de distribución y puntos de venta en cadenas de tiendas.

En lo referente a la distribución, P&G es fuerte en todos los factores para el éxito, como precios competitivos, variedad de productos, reclutamiento de buenos empleados, ofrecimiento de incentivos a éstos, relaciones firmes con los gerentes de tienda y ventas y promociones en las tiendas.

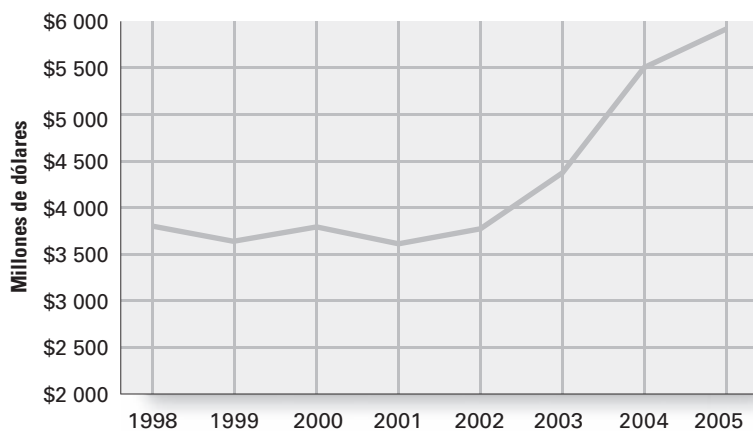
Publicidad

Con más de 300 marcas en el mercado, P&G se especializa en hacer publicidad para sus productos. Durante los cinco años anteriores la compañía ha aumentado constantemente sus gastos en publicidad, como se observa en la figura 11, para incluir una mayor cantidad de marcas. Emplea diversos medios para llegar a sus consumidores, como la televisión, internet, radio e impresos. Ofrece promociones de venta, como pruebas gratuitas, descuentos y cupones. Sus anuncios abarcan diferentes propósitos de la compañía. Primero, hacen que los consumidores conozcan los productos. En ocasiones preparan anuncios interactivos para llamar la atención del consumidor. También funcionan para que se conozcan las promociones de ventas que ocurren en un periodo específico y, por último, ayudan a convencer a los consumidores de que necesitan los productos, para que los busquen y los adquieran.

En cada segmento de la compañía, P&G contrata empleados responsables para comercializar sus productos. Los representantes van de una tienda a otra y venden los productos a los gerentes de las tiendas. Estas interacciones ayudan a desarrollar una mejor relación con los

FIGURA 11

Gastos en publicidad



Fuente: P&G Annual Report (2006). [En línea.] <http://www.pg.com/annualreport/2005/pdf/pg2005annualreport.pdf>. Consultado el 17 de marzo de 2006.

gerentes, porque ellos proporcionan un mayor espacio de exhibición para los productos de P&G que se promocionan en televisión, internet, impresos, radio, etcétera.

Televisión P&G crea comerciales y elige con cuidado los canales y los programas correctos en espera de que los vean sus consumidores finales. Casi todos sus comerciales muestran personas que emplean sus productos y sus experiencias después de utilizarlos.

Internet P&G emplea internet para hacer publicidad porque llega a consumidores en todo el mundo. Difunde su publicidad por varios métodos, como carteles en los sitios web, mensajes de correo electrónico para obtener muestras y descuentos, etcétera.

Impresos En 2000 declinaba la publicidad en impresos como periódicos, revistas y demás. A principios de 2006, P&G todavía empleaba estos medios para comunicarse con los consumidores que los leen. Promociona sus productos mediante imágenes de personas que emplean sus productos o sólo los presenta y explica su uso.

Radio P&G también hace publicidad en radio porque es eficaz para llegar a algunos consumidores. Como la radio es sonido, la empresa no tiene que gastar tanto dinero como el que invierte para crear y dirigir comerciales visuales.

Ventas y promociones P&G también utiliza diversas promociones y ventas como muestras gratuitas, cupones y descuentos. Estos métodos son utilizados por la compañía para atraer a más consumidores pues son muy eficaces para promocionar productos nuevos. Por lo general la venta y la promoción consiguen que los consumidores se arriesguen a probar el producto nuevo. Los consumidores de P&G deben estar conscientes de las ventas y promociones para que puedan acudir y utilizarlas para adquirirlos.

En lo relacionado con la publicidad, la empresa es fuerte en todos los factores para el éxito, como valoraciones, audiencia, precio de la publicidad, oferta de cupones y muestras, disponibilidad, facilidad de uso y conocimiento.

Operaciones-tecnología

P&G es una compañía fabricante que se enorgullece de la calidad de sus productos. Para conseguir altos niveles de calidad, la compañía debe poseer las máquinas y las instalaciones correctas que requiere para fabricar sus productos. Cuando la compañía no puede fabricar algunos componentes de su producto, subcontrata la función con otra que pueda hacerlo mejor.

Con la introducción de internet, P&G ascendió todavía más. Generó numerosas maneras para que la empresa realizara negocios de un modo más rápido y eficiente. Fue más fácil que se comunicara con sus clientes, proveedores y distribuidores. También le permitió investigar y obtener más información para hacer mejores productos. Con la introducción de internet, P&G creó y diseñó su sitio web para ayudar a sus consumidores y clientes a saber más de la compañía: les permitió adquirir cosas sin salir de sus hogares.

En cuanto a las operaciones-tecnología, P&G es fuerte en todos los factores para el éxito, como máquinas y tecnología de alta calidad, flexibilidad, precios competitivos, disponibilidad y sitios web bien diseñados.

Regiones geográficas

A principios de 2006 las regiones geográficas en las que operaba P&G eran África, Asia, Australia, Europa, Sudamérica y Norteamérica. La compañía no opera en todos los países de estas regiones. Algunos de los países donde no funciona tienen una alta demanda de artículos para el consumidor, como Togo, en África.

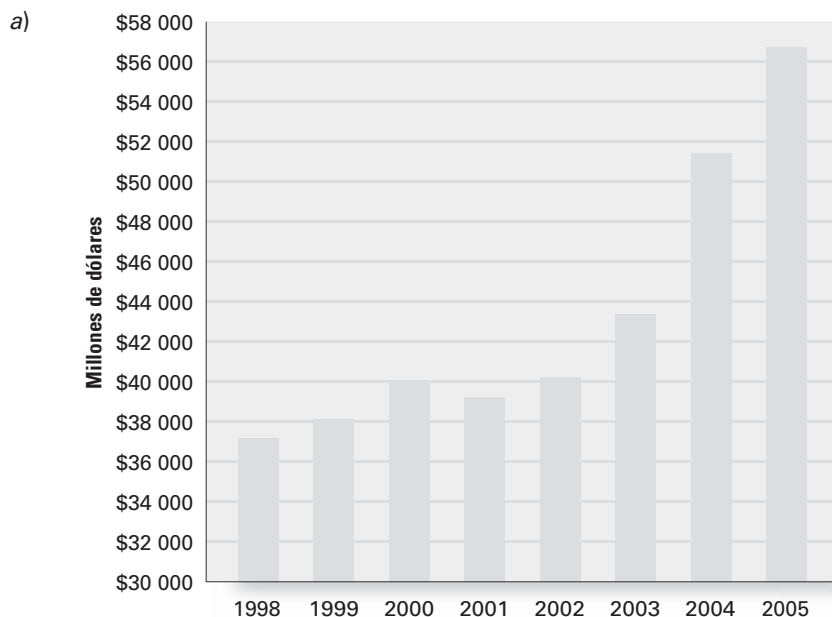
Es fuerte en todos los factores para triunfar, como productos adaptados a las necesidades, reconocimiento de marca, precios competitivos y presencia masiva en el mercado.

Análisis financiero

Durante los cinco años anteriores, las ventas netas de P&G han aumentado, como se aprecia en las figuras 12a y 12b. La compañía es líder mundial con un crecimiento de ventas con más de 40%, con lo cual llegaron a 57 000 millones de dólares. Sus utilidades se duplicaron con creces en 2005 y generaron más de 30 000 millones de dólares en flujo de efectivo libre. Los accionistas recibieron 11 000 millones de dólares en efectivo a través de los dividendos, lo que aumentó su valor con otros 60 000 millones de dólares para casi duplicar el precio de sus acciones. La compañía aumentó sus ventas por empleado casi 40% durante los cinco años anteriores, y aunque la inversión en investigación y desarrollo ha aumentado durante este tiempo, como porcentaje de las ventas ha disminuido de 4.8% en 2000 a 3.4% en 2005. Más de 80% de las iniciativas tuvieron éxito para crear valor para los accionistas, una mejora de 25% durante los tres años anteriores. La productividad de la organización de suministro de productos de P&G ha aumentado a una tasa de un solo dígito desde 2000, y ha ocurrido una disminución en los costos de los servicios de negocios mundiales (GBS, por sus siglas en inglés) de P&G de más de 15% con base en los servicios de negocios desde 2000.

FIGURA 12

Datos financieros de P&G: ventas netas



b)

Cantidades en millones excepto importes por acción	Años que terminan el 30 de junio					
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Ventas netas	\$56 741	\$51 407	\$43 377	\$40 238	\$39 244	\$39 951
Ingresos operativos	10 927	9 827	7 853	6 678	4 736	5 954
Utilidades netas	7 257	6 481	5 186	4 352	2 922	3 542
Margen de utilidades netas	12.8%	12.6%	12.0%	10.8%	7.4%	8.9%
Utilidades netas básicas por acción común	\$2.83	\$2.46	\$1.95	\$1.63	\$1.08	\$1.30
Utilidades netas diluidas por acción común	2.66	2.32	1.85	1.54	1.03	1.23
Dividendos por acción común	1.03	0.93	0.82	0.76	0.70	0.64

Fuente: P&G Annual Report (2005). [En línea.] <http://www.pg.com/annualreport/2005/pdf/pg2005annualreport.pdf>. Consultado el 17 de marzo de 2006.

Las compañías intentan aumentar las utilidades mediante diversos métodos. Uno de ellos es reducir los costos. P&G redujo su gasto de capital como porcentaje de las ventas desde 2000 de casi 8% a menos de 4%, sin abandonar ninguna inversión estratégica para el crecimiento. Durante los dos años anteriores también incorporó un punto de crecimiento gradual a la línea de referencia de la compañía con las iniciativas de marketing con respecto al rendimiento sobre la inversión (ROI) [P&G Annual Report, 2005].

Estrategia de administración

Una de las estrategias de P&G fue desarrollar los negocios básicos para convertirlos en líderes mundiales más fuertes. En 2005 aumentó su participación de mercado, utilidades y ventas en todas sus categorías principales, como en los productos de belleza y salud. Los aumentos fueron conseguidos gracias a la decisión de llegar a más consumidores, en especial a los de bajos ingresos, y a la compra de Gillette. Esta adquisición aumentó las marcas, productos y consumidores de la compañía. Otra estrate-

gia fue desarrollar negocios de crecimiento más rápido, con utilidades más altas y usar de manera más eficiente los activos con potencial de liderazgo global. En 2005 esto fue evidente en los productos de belleza, las ventas de los cuales casi se duplicaron para llegar a 19 500 millones de dólares y las utilidades duplicaron con creces a 2 900 millones de dólares. Este crecimiento también se observó en los productos para la salud, cuyas ventas se duplicaron a 7 800 millones de dólares y las utilidades se triplicaron con creces a 1 000 millones de dólares. Estos dos segmentos conforman 47% de las ventas de P&G y 50% de las utilidades de la compañía [P&G Annual Report, 2005].

En el ámbito internacional, P&G intentó recuperar ímpetu de crecimiento y liderazgo en Europa occidental mediante la introducción de productos nuevos y el aumento de la publicidad. En 2005 el volumen de Europa occidental aumentó 5% en promedio y casi duplicó la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) en esa área. Al final del año, la participación creciente de las marcas de la compañía en las categorías produjo más de la mitad de las ventas en Europa occidental. Otra estrategia importante de P&G fue aumentar el crecimiento entre los consumidores de bajos ingresos en los países en desarrollo, como Nigeria y Ghana. Para atraer a esos consumidores, P&G cambió el empaque, lo hizo más pequeño y redujo su calidad con la finalidad de hacerlo más asequible para los habitantes de estos países. La estrategia ha generado, en promedio, crecimiento del volumen entre los adolescentes de estas regiones.

Una mirada hacia el futuro

Desde 2000, A. G. Lafley y sus colegas han conseguido maximizar las fortalezas de la compañía y reducir sus debilidades. Han trabajado para aumentar las marcas, las ventas netas y las utilidades de P&G. En 2005, los consumidores masculinos se interesaron más en los productos de belleza, y para satisfacer esta necesidad y otros problemas que enfrentaba la compañía, P&G adquirió Gillette. También participó en una sociedad de comercialización multimedia importante con Viacom Plus en 2001 para crear más maneras de comunicarse con sus consumidores.

En diversas ocasiones, los ejecutivos y los empleados analizaron estrategias para hacer de P&G una mejor compañía y ponerla adelante de sus competidoras, como Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder. Algunas de las estrategias analizadas son las siguientes:

La primera alternativa era que P&G se expandiera y desarrollara sus negocios fundamentales, como produc-

tos de salud y de belleza. Decidió implantar esta estrategia como medio para alcanzar a más consumidores, sobre todo los de bajos ingresos. Los segmentos se expandirían para incluir marcas y productos nuevos que atrajeran a dichos consumidores. Los productos ya existentes reducirían su tamaño y modificarían su empaque para minimizar sus precios. Estas medidas facilitarían que los consumidores los compraran.

El beneficio de esta alternativa estratégica era que P&G sólo tendría que expandir productos y servicios que ya tenía. No tendría que gastar mucho dinero en investigación y desarrollo, lo cual reduciría el costo para la compañía. Al mismo tiempo, llegaría a más clientes con sólo alterar algunos de sus productos.

Esta alternativa era factible porque P&G ya había desarrollado reconocimiento de marca y lealtad fuertes entre sus consumidores. Se requerirían pocos esfuerzos para que éstos compraran otro producto de P&G. La empresa ya había construido una fuerte relación con casi todas las cadenas de tiendas, como Wal-Mart, de modo que el proceso de distribución seguiría siendo eficaz para los productos nuevos que se introdujeran en el mercado. Dentro de cada segmento la compañía ya tenía los conocimientos que se requerían para apoyar la introducción de marcas nuevas. De 2000 a 2005 aumentaron las utilidades netas de P&G, de modo que tenía los recursos financieros para crear o adquirir marcas nuevas. También sería capaz de afrontar los costos que se atribuirían a estas marcas y, al mismo tiempo, mantener su posición como líder mundial en la industria de artículos para el consumidor.

Esta alternativa le permitiría ganar la competencia contra empresas multinacionales como Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder, porque P&G aumentaría sus marcas y productos para llegar a más consumidores. La compañía conseguiría este objetivo fusionándose con otras compañías para crear más productos, y específicamente orientándose hacia los consumidores de bajos ingresos. Estos clientes representan una parte importante de la base de consumidores, y reducir el tamaño y la calidad del empaque disminuiría el precio de los productos y los haría más atractivos y asequibles para ellos. Estos cambios aumentarían sus ventas y darían a los productos un precio más competitivo.

La desventaja de esta alternativa era la reducción de su experiencia en un producto específico. P&G tenía tantos productos que era difícil administrar adecuadamente cada uno de ellos. Otra desventaja era la falta de suficientes productos de prestigio, como las fragancias muy costosas. No se prestaba suficiente atención a los consumidores de altos ingresos que podían adquirir

tales productos. Esta alternativa pasaba por alto a los clientes interesados en los productos que contenían ingredientes naturales. La tendencia actual era utilizar este tipo de productos debido a la incertidumbre que acrecentaba la utilización de aquellos fabricados con sustancias químicas. Las personas temían que el uso de estos últimos produjera problemas de salud, como cáncer e infertilidad. Una manera de superar esta desventaja era contratar empleados más calificados para que P&G administrara adecuadamente cada producto. La compañía también necesitaba fabricar productos que incorporaran las tendencias que se acaban de mencionar.

La segunda alternativa era que P&G expandiera y se concentrara en los productos para la piel del segmento de productos de belleza-cuidado femenino. Produciría diferentes tipos de productos para cada grupo étnico, otros que tuvieran ingredientes naturales (como hierbas), y más para la piel de los hombres. Tendría que vender todos sus otros productos y el dinero obtenido se utilizaría para adquirir más marcas y productos en el segmento de cuidado de la piel.

El beneficio de esta alternativa es que permitiría que la compañía se concentrara en un solo segmento de los productos de belleza-cuidado femenino y pudiera hacerlo bien. P&G podría aplicar todos sus recursos y habilidades en este segmento. Todos sus empleados trabajarían en el mismo campo, lo que facilitaría compartir información entre ellos. El equipo de marketing sólo necesitaría reunir información de sus consumidores acerca de los productos para la piel, lo cual facilitaría comercializarlos y promocionarlos.

Esta alternativa era factible porque P&G ya tenía un segmento de productos para la piel. Sólo tenía que expandir sus productos para incorporar todas las tendencias. P&G es financieramente apta para hacerlo, en especial si vende sus otros segmentos. La compañía ya tenía una fuerte relación con casi todas las cadenas de tiendas, como Costco y Wal-Mart, de modo que el proceso de distribución seguiría siendo eficaz para los productos nuevos que se introdujeran en el mercado. Los empleados de P&G ya tenían los conocimientos que se requerían en este segmento para apoyar la introducción de nuevas marcas.

Esta alternativa superaría la competencia porque P&G aumentaría sus productos y conocimientos en el segmento de productos para la piel. La compañía ofrecería una amplia variedad de ellos que satisfaría las necesidades de más consumidores, con lo cual aumentaría las ventas y la cantidad de consumidores de la compañía, permitiendo a P&G superar a competidoras como Unilever, Colgate-Palmolive, Playtex Products, Avon y Estée Lauder. Concentrarse en este segmento también crearía

un mejor ambiente para que la empresa generara productos más innovadores de acuerdo con las tendencias de la moda y esto la mantendría adelante de sus competidoras.

La desventaja de esta alternativa sería la pérdida de sus otros segmentos. La compañía perdería a los consumidores que quisieran otros productos, como los que se aplican en el cabello, cosméticos, fragancias finas y productos femeninos. Los empleados de P&G también perderían la flexibilidad de pasar de un segmento a otro, lo cual les hubiera permitido aprender sobre diferentes segmentos de la industria de artículos para el consumidor. Una manera de superar esta desventaja era permitir que otra empresa, como Unilever, que opera en otros segmentos, utilizara el nombre de P&G para vender sus productos. Esta maniobra satisfaría las necesidades de los consumidores que prefirieran utilizar productos asociados con P&G. Asimismo, los empleados que quisieran más experiencia y flexibilidad podrían trasladarse a esta otra compañía y trabajar para ella.

Lafley y sus colegas deben tomar una decisión difícil. Deben analizar con mucha atención éstas y otras alternativas antes de tomar una decisión que afecte sustancialmente el futuro de la compañía.

REFERENCIAS

- Aboutsears (2006). [En línea.] <http://www.aboutsears.com/>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Avon Annual Report (2005). [En línea.] <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/index.html>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- BEA (2006). "News release". [En línea.] <http://www.bea.gov/bea/newsrel/pinewsrelease.htm>. Consultado el 25 de enero de 2006.
- CIA (2006). "The World Fact Book". [En línea.] <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2119.html>. Consultado el 21 de marzo de 2006.
- Colgate Corporate News (2006). [En línea.] <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/ChairmansMessage.cvsp>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Costco Services (2006). [En línea.] <http://www.costco.com/>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Datamonitor (2006). "Procter and Gamble". [En línea.] http://cpprod.stjohns.edu/cp/tag_b9b8fA3031868bbe.render.userLayoutRootNode.uP?uP_root=root&uP_sparam=activeTab&activeTab=U111S39&uP_tparam=frm&frm=frame. Consultado el 17 marzo de 2006.
- Economist (2006). "Pots of Promise". [En línea.] http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_jD=1795852. Consultado el 25 de enero de 2006.
- EIS (2005). [En línea.] <http://www.eia.doe.gov/neic/infosheets/petroleumproducts.htm>. Consultado el 12 de febrero de 2006.
- Estée Lauder Annual Report (2005). [En línea.] <http://www.esteelauder.com/home.htm/>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Hoovers (2006). "Companies Information". [En línea.] http://www.hoovers.com/company-information/-HICID_1486-/free-ind-factsheet.xhtml. Consultado el 12 de febrero de 2006.
- ICG Commerce (2006). "Strategic Sourcing". [En línea.] http://www.icgcommerce.com/corporate/doc/html/resource/procurement_terms.htm. Consultado el 17 de marzo de 2006.

- Packaged Facts (2005). Una división de marketresearch.com. "The U.S. Market for Hair Products". [En línea.] <http://cprod.stjohns.edu/misc/timedouT2.htm/>. Consultado el 25 de enero de 2006.
- Playtex Products Corporate News (2006). [En línea.] <http://www.playtexproductsinc.com/index.htm>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Procter & Gamble 2005 Annual Report (2006). [En línea.] <http://www.pg.com/annualreports/2005/pdf/pG2005annualreport.pdf>. Consultado el 22 de enero de 2006.
- Procter & Gamble Company Information (2006). [En línea.] <http://www.pg.com/company/index.jhtml>. Consultado el 22 de febrero de 2006.
- Procter & Gamble Corporate News (2006). [En línea.] [http://pg.com/news/index.jhtml/](http://pg.com/news/index.jhtml). <http://ccbn.mobular.net/ccbn/7/1142/1201/>. Consultado el 22 de enero de 2006.
- Procter & Gamble Product Information (2006). [En línea.] http://www.pg.com/produccard/brand_overview.jhtml. Consultado el 27 de febrero de 2006.
- Procter & Gamble Ethnic Echoes (2005). [En línea.] http://www.pg.com/images/company/who_we_are/diversity/multi/echo-feb_april05.pdf. Consultado el 5 de marzo de 2006.
- Procter & Gamble Hair Care (2003). [En línea.] http://www.pg.com/science/haicare/hair_twh_116.htm. Consultado el 27 de febrero de 2006.
- Procter & Gamble Skin Care (2003). [En línea.] http://www.pg.com/science/skincare/Skin_tws_toc.htm. Consultado el 27 de febrero de 2006.
- Target Corporate News (2006) [En línea.] <http://sites.target.com/site/en/corporate/page.jsp?contentId=PRD03-000482>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Unilever Annual Report (2005). [En línea.] <http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/>. Consultado el 22 de febrero de 2006.
- S. Census Bureau (2004). "U. S. Interim Projections by Age, Sex, Race and Hispanic Origin". [En línea.] <http://www.census.gov/prod/99pubs/P20-514u.pdf>. Consultado el 12 de febrero de 2006.
- Walgreens Corporate News (2006). [En línea.] <http://investor.walgreens.com/home.cfm>. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Wal-Mart Corporate News (2006). [En línea.] http://www.walmartstores.com/Globa/WMStores_Web/navigate.do?catg=316. Consultado el 15 de febrero de 2006.
- Webster's Dictionary (2006). [En línea.] <http://www.webster.com/>. Consultado el 10 de febrero de 2006.
- Wikipedia (2006). [En línea.] http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page. http://en.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer. Consultado el 30 de enero de 2006.

Este caso fue preparado por Charles W. L. Hill, University of Washington.

Se fundó en 1902 y en 2006 3M era una de las empresas impulsadas por la tecnología más grandes de Estados Unidos, con ventas anuales de 23 000 millones de dólares, 61% de las cuales se llevan cabo fuera de su país de origen. A lo largo de su historia, los investigadores de 3M han impulsado gran parte del crecimiento de la compañía. En 2006 la empresa vendió alrededor de 50 000 productos, entre ellos notas Post-It, circuitos Flex, cinta adhesiva, abrasivos, químicos para especialidades, productos para aislamiento Thinsulate, vendas Nexcare, películas ópticas, conectores de fibra óptica, sistemas para ingestión de medicamentos y muchos más. Aproximadamente 6 500 de los 69 000 empleados de la compañía son técnicos. El presupuesto anual para investigación y desarrollo (IyD) de 3M supera los 1 250 millones de dólares. La compañía ha acumulado más de 7 000 patentes desde 1990 y sólo en 2005 obtuvo 487 patentes nuevas. 3M está organizada en 35 unidades de negocio diferentes en una amplia variedad de sectores que incluyen productos para el consumidor y de oficina; pantallas e imágenes; electrónica y telecomunicaciones; productos para la salud; productos industriales; servicios de seguridad, defensa y protección, y transporte (consulte más detalles en la ilustración 1).

El aniversario del primer centenario de la compañía fue un momento para celebrar, pero también para la reflexión estratégica. Durante la década anterior sus utilidades y ventas habían aumentado entre 6 y 7% anual, una cifra respetable pero menor que las tasas de creci-

miento que obtuvieron otras empresas orientadas a la tecnología y compañías industriales diversificadas como General Electric. En 2001 la compañía se alejó un poco de su pasado cuando contrató al primer empleado proveniente de otra empresa para convertirlo en su CEO, James McNerney Jr. Éste, que se había unido a 3M después de dirigir el negocio de equipo médico de rápido crecimiento de GE (y de perder la carrera para reemplazar al legendario CEO de GE, Jack Welch), se apresuró a señalar que quería que 3M acelerara su tasa de crecimiento. Fijó un objetivo ambicioso para la empresa: aumentar las ventas 11% anual y las utilidades 12% anual. Muchos se preguntaron si McNerney conseguiría sus metas sin dañar el motor de innovación que había impulsado a 3M hasta su estatura actual. La pregunta quedó sin respuesta, porque McNerney partió para dirigir Boeing Co. en 2005. No obstante, su sucesor, George Buckley, parecía decidido a continuar en la ruta que estableció McNerney para la compañía.

La historia de 3M: desarrollo de capacidades para la innovación

La historia de 3M se remonta a 1902, cuando cinco empresarios de Minnesota establecieron la Minnesota Mining and Manufacturing Co. para extraer un mineral que pensaban era corindón, el cual es ideal para fabricar papel de lija. Sin embargo, el mineral resultó ser anortosita de baja calidad que no sirve para fabricar dicho papel, y la compañía casi quiebra. Para tratar de salvar el negocio, 3M se puso a fabricar el papel de lija con materiales que adquiriría de otras fuentes.

En 1907 la empresa contrató a un estudiante de administración de 20 años, William McKnight, como asistente de contabilidad. Su incorporación resultó ser un movimiento crucial en la historia de la compañía. El laborioso McKnight pronto dejó huella. En 1929 era el CEO de la compañía y en 1949 fue nombrado presidente de la junta directiva, cargo que conservó hasta 1966.

ILUSTRACIÓN 1Datos financieros de 3M al término de 2005^a

Ventas	
Mundiales	21 167 millones de dólares
Internacionales	12 900 millones de dólares
	61% del total de la compañía
Ingresos netos	
Ingresos netos	3 199 millones de dólares
Porcentaje de las ventas	15.1%
Utilidades por acción (diluidas)	4.12 dólares
Impuestos	
Impuestos por ingresos	1 694 millones de dólares
Dividendos (pagados cada trimestre desde 1916)	
Dividendos en efectivo por acción	1.68 dólares
Valor actual de una acción original	3 072 acciones
IyD y gastos relacionados	
En 2005	1 242 millones de dólares
Total en los cinco años anteriores	5 814 millones de dólares
Gasto de capital	
En 2005	943 millones de dólares
Total en los cinco años anteriores	4 300 millones de dólares
Empleados	
A nivel mundial	69 315
Estados Unidos	33 033
Internacionales	36 282
Organización	
<ul style="list-style-type: none"> ● Más de 35 unidades de negocios, organizadas en seis ramas: productos para el consumidor y de oficina; pantallas e imágenes; productos electrónicos y de comunicaciones; productos para la salud; productos industriales y para transporte; servicios de seguridad, defensa y protección. ● Operaciones en más de 60 países: 29 compañías internacionales con operaciones de fabricación, 35 con laboratorios. ● En Estados Unidos, operaciones en 22 estados. 	
Contribuciones	
En efectivo y regalos en especie (3M y Fundación 3M)	Casi 39 millones de dólares
Patentes	
Patentes concedidas en Estados Unidos	487
Valores de 3M	
<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar a los inversionistas un rendimiento atractivo mediante un crecimiento sostenido de la calidad. ● Satisfacer a los clientes con calidad, valor y servicio superiores. ● Respetar nuestro ambiente social y físico. ● Ser una compañía cuyos empleados se enorgullecen de pertenecer a ella. 	

^a 3M es una de 30 compañías del índice industrial Dow Jones e integrante del índice de 500 empresas de Standard & Poor's.Fuente: Sitio web de 3M, <http://www.3M.com>.

Del papel de lija a las notas Post-It

Fue McKnight, en ese momento presidente de 3M, quien contrató al primer científico de la compañía, Richard Carlton, en 1921. Por esa misma época había aumentado el interés de McKnight por una extraña petición de un impresor de Filadelfia llamado Francis Okie: quería muestras de papeles de lija de todos los grados de dureza que fabricaba la empresa. McKnight envió al gerente de ventas de la Costa Este a enterarse de lo que pretendía Okie. El enviado descubrió que Okie había inventado un nuevo tipo de papel de lija que había patentado, el cual era impermeable y podía utilizarse con agua o aceite para reducir el polvo y la fricción que estropeaba los acabados de un automóvil. Además, la ausencia de polvo reducía el envenenamiento asociado con la inhalación de restos de pintura con un alto contenido de plomo. Sin embargo, Okie tenía un problema: no tenía respaldo financiero para comercializar el papel de lija. Rápidamente 3M entró en escena: le compró al joven impresor los derechos del papel de lija impermeable Wetodry y lo contrató para que se uniera a Richard Carlton en el laboratorio de la empresa. El papel de lija húmedo y seco llegó a revolucionar el sector y generó un crecimiento significativo para 3M.

Otro personaje importante en la historia de la compañía, Richard Drew, también se integró a 3M en 1921. Contratado directamente de la Universidad de Minnesota, Drew redondeó el trío de científicos —Carlton, Okie y Drew—, que con el liderazgo de McKnight moldearon en gran medida la organización innovadora de 3M.

McKnight encargó al recién contratado Drew que desarrollara un adhesivo más fuerte para unir mejor los granos abrasivos del papel de lija con el papel que los contenía. Sin embargo, Drew descubrió por accidente un adhesivo débil que tenía una cualidad interesante: si se colocaba en la parte posterior de una tira de papel y se pegaba en una superficie, la tira podía retirarse de la superficie a la que estaba adherida sin dejar ningún residuo en ella. Este descubrimiento fue como una revelación para Drew. Había visitado talleres donde se pintaban carrocerías de automóviles para ver cómo se utilizaba el papel de lija húmedo y seco de 3M y observó que había un problema con la aplicación de la pintura. Su revelación consistió en cubrir la parte posterior de una tira de papel con su adhesivo débil y utilizarla para cubrir las partes de la carrocería que no se pintarían. Un emocionado Drew presentó su idea a McKnight y explicó la forma en que su cinta adhesiva podía crear un negocio completamente nuevo para 3M. McKnight le recordó a Drew que había sido contratado para resolver un problema específico y sugirió en tono mordaz que se concentrara en hacer sólo eso.

Drew regresó al laboratorio, sin poder eliminar la idea de su mente, de modo que siguió trabajando en ella en las noches, después de que todos se habían ido a casa. Drew consiguió perfeccionar el producto y después visitó varios talleres de pintura para mostrarles su innovación. De inmediato obtuvo pedidos. Entonces Drew acudió de nuevo a ver a McKnight. Le explicó que había trabajado en la idea de la cinta adhesiva en su tiempo libre, había perfeccionado el producto y había hablado con varios clientes interesados en adquirirlo. Esta vez fue McKnight el reprendido, comprendió que casi había acabado con una buena idea de negocios e invirtió su postura original y dio a Drew autorización para desarrollar la idea.¹

Introducido en el mercado en 1925, el invento de la cinta adhesiva de Drew representó la primera diversificación de productos importante en 3M. La leyenda de la compañía dice que este incidente también generó la famosa regla de 15% de 3M. Como reflejo del trabajo de Drew, tanto McKnight como Carlton acordaron que el personal técnico podía disentir de la administración y se le debía permitir realizar experimentación por cuenta propia. En consecuencia, la compañía estableció la norma que permitía al personal técnico dedicar 15% de su tiempo laboral a proyectos que pudieran beneficiar a los consumidores, sin tener que justificarlo ante sus superiores.

Drew mismo tenía mucho por realizar. A fines de la década de 1920 trabajaba con celofán, un producto inventado por DuPont, cuando tuvo una segunda revelación; se preguntó si el celofán podía cubrirse con un adhesivo y utilizarse como cinta para sellar. El resultado fue la cinta adhesiva Scotch. El primer lote fue entregado a un cliente en septiembre de 1930 y, con el paso del tiempo, la cinta se convertiría en uno de los productos de mayor venta de 3M. Años después, Drew comentó: “¿Existiría alguna de nuestras cintas adhesivas si no hubiera sido por la investigación anterior de 3M sobre adhesivos para el papel abrasivo Wetordry™ de 3M? Quizá no.”²

Con el paso de los años otros científicos siguieron las huellas de Drew en 3M y crearon una amplia variedad de productos innovadores aprovechando la tecnología existente y aplicándola a áreas nuevas. Dos ejemplos famosos ilustran cómo ocurrieron muchas de estas innovaciones: el invento del Scotch Guard y el descubrimiento de las omnipresentes notas Post-It.

El Scotch Guard surgió en 1953, cuando una científica de 3M, llamada Patsy Sherman, trabajaba en un nuevo tipo de hule para las tuberías de combustible de las aeronaves. Una parte de la mezcla de látex se derramó sobre un par de zapatillas deportivas de lona. Con el tiempo, el área que había absorbido el líquido permaneció limpia, mientras el resto de la lona se ensuciaba. Sherman pidió

ayuda a un colega, el químico Sam Smith. Juntos comenzaron a investigar polímeros y pronto comprendieron que su búsqueda no era en vano, descubrieron una sustancia repelente al aceite y al agua, basada en el fluorocarbono líquido utilizado en el equipo para aire acondicionado, con un enorme potencial para proteger la tela de las manchas. Se necesitaron varios años para que el equipo perfeccionara un medio para aplicar el tratamiento usando agua como catalizador, esto hizo económicamente factible su empleo como acabado en las plantas textiles.

Tres años después del derrame accidental se anunció el primer repelente para manchas y lluvia que podía aplicarse sobre lana. Sin embargo, la experiencia y el tiempo revelaron que no protegía todas las telas, de modo que 3M continuó sus investigaciones y produjo una amplia variedad de productos Scotch Guard que servían para proteger todo tipo de telas.³

La historia de las notas Post-It comenzó con Spencer Silver, un científico de alto nivel que estudiaba adhesivos.⁴ En 1968 Silver había desarrollado un adhesivo con propiedades innovadoras: era sensible a la presión y se pegaba a cualquier superficie, pero era débil y se desprendía con facilidad de la superficie sin dejar residuos. Silver pasó varios años ofreciendo su adhesivo en 3M sin resultados. Era el caso clásico de una tecnología en busca de un producto. Entonces, un día de 1973, Art Fry, un investigador de desarrollo de productos nuevos que había asistido a uno de los seminarios de Silver, cantaba en el coro de su iglesia. Le molestaba que sus marcadores de página cayeran de su libro de himnos y tuvo un momento de inspiración. Comprendió que el adhesivo de Silver se podía usar para hacer un marcador de página maravillosamente confiable.

Fry acudió a trabajar al día siguiente y, utilizando 15% de su tiempo, comenzó a desarrollar el marcador de página. Cuando comenzó a usar muestras para escribirle notas a su jefe, Fry comprendió que había tropezado con un uso potencial mucho más grande para el producto. Sin embargo, antes de que éste pudiera comercializarse, Fry debía resolver un sinnúmero de problemas técnicos y de fabricación. Con el apoyo de su jefe, Fry persistió y, luego de 18 meses, el esfuerzo de desarrollo del producto cambió de 15% del tiempo a un esfuerzo de desarrollo formal financiado con capital de 3M.

Las primeras notas Post-It fueron puestas a prueba en el mercado en 1977 en cuatro ciudades importantes, pero en el mejor de los casos los clientes se mostraron tibios. Esta actitud no coincidía con la experiencia dentro de 3M, donde los trabajadores de la división de Fry utilizaban muestras todo el tiempo para escribirse mensajes unos a otros. Una investigación adicional reveló que el esfuerzo de prueba de mercadotecnia, que se concentró en anun-

cios y folletos, no funcionó entre los clientes, que parecieron no valorar las notas Post-It hasta que tuvieron el producto verdadero en sus manos. En 1978, 3M lo intentó de nuevo, esta vez en Boise, Idaho, donde se entregaron muestras. Una investigación de seguimiento reveló que 90% de los clientes que probaron el producto afirmaron que lo comprarían. Con base en este dato, 3M preparó el lanzamiento nacional de las notas Post-It en 1980. A continuación el producto se convirtió en un éxito de ventas.

Institucionalización de la innovación

Desde el principio, McKnight fijó una meta ambiciosa para 3M: un aumento de las ventas de 10% anual y de 25% en las utilidades. También indicó cómo pensaba que debía lograrse: mediante un compromiso de reinvertir 5% de las ventas en IyD cada año. No obstante, la cuestión era cómo asegurar que 3M siguiera generando productos nuevos.

La respuesta no se hizo obvia de inmediato, sino que evolucionó durante años de experiencia. Un ejemplo destacado fue la regla de 15%, la cual surgió de la experiencia de McKnight con Drew. Además de ella y el compromiso sostenido para reinvertir en IyD, en 3M evolucionaron otros mecanismos para estimular la innovación.

Al principio la investigación ocurría en las unidades de negocios que fabricaban y vendían productos, pero en la década de 1930 3M ya se había diversificado en varios campos distintos, en gran parte gracias a los esfuerzos de Drew y otros. McKnight y Carlton comprendieron que se necesitaba una función de investigación central. En 1937 establecieron un laboratorio de investigación central encargado de complementar el trabajo de las divisiones de productos y de realizar investigación básica a largo plazo. Desde el principio, los investigadores del laboratorio eran personas de diferentes disciplinas científicas que solían trabajar unas al lado de otras en las mesas de investigación.

A medida que la compañía crecía, se hizo evidente que era necesario contar con algún mecanismo para integrar las operaciones de negocios cada vez más diversas de la compañía. Esta percepción condujo a la fundación del Foro Técnico de 3M en 1951, cuya meta era fomentar que se compartieran y analizaran las ideas, y solucionar problemas entre todos los empleados técnicos ubicados en las diferentes divisiones y en el laboratorio de investigación central. El Foro Técnico auspiciaba "sesiones para solucionar problemas" en las cuales las unidades presentaban sus complicaciones técnicas más recientes con la esperanza de que alguien sugiriera una solución, lo cual ocurría a menudo. El Foro también estableció un evento anual en el cual cada división instalaba una cabina

para exhibir sus tecnologías más recientes. Además se crearon organizaciones para concentrarse en disciplinas específicas, como la química de polímeros o los procesos de recubrimiento.

Durante la década de 1970 el Foro Técnico se copió a sí mismo y estableció foros en Australia y en Inglaterra. En 2001 el Foro incluía a 9 500 integrantes en ocho lugares en Estados Unidos y 19 en otros países, con lo que se convirtió en una red internacional de investigadores que compartían ideas, resolvían problemas y aprovechaban la tecnología.

Según Marlyee Paulson, quien coordinó el Foro Técnico de 1979 a 1992, su gran virtud es la diseminación de las ideas:

3M tiene muchos químicos expertos en polímeros. Pueden investigar sobre cintas, estar en medicina o en otras divisiones. El foro los reúne para compartir lo que saben. Es un modo sencillo pero sorprendentemente eficaz para unir mentes similares.⁵

En 1999, 3M creó otra unidad dentro de la compañía, 3M Propiedades Innovadoras (3M IPC, por sus siglas en inglés) para aprovechar los conocimientos técnicos. De manera explícita, 3M IPC se encarga de proteger y aprovechar la propiedad intelectual de la empresa en todo el mundo. En ella existe una larga tradición de que, a pesar de que las divisiones “poseen” sus productos, la compañía como entidad totalizadora “posee” la tecnología, o propiedad intelectual, implícita. Una tarea de 3M IPC es encontrar modos en los cuales se pueda aplicar la tecnología de 3M a través de las unidades de negocio para generar productos comercializables. Con el paso del tiempo, la compañía ha logrado éxitos notables en aprovechar su tecnología para generar ideas de nuevos productos (vea algunos ejemplos recientes en la ilustración 2).

Otra clave para institucionalizar la innovación en 3M ha sido el principio del “dinero paciente”. La idea básica es que la elaboración de productos novedosos y revolucionarios necesita de inversiones sustanciales a largo pla-

ILUSTRACIÓN 2

Ejemplos recientes de apalancamiento de la tecnología en 3M⁶

Richard Miller, científico corporativo en 3M Pharmaceuticals, comenzó el desarrollo experimental de una crema medicinal antiherpes en 1982. Después de varios años de desarrollo, su equipo de investigación encontró que los materiales con base de interferón con los que trabajaban podían aplicarse a cualquier virus de la piel. El innovador producto químico con el que trabajaban era de aplicación tópica y era más eficaz que otros compuestos de venta en el mercado. En particular, encontraron que la crema era eficaz para interrumpir el mecanismo de crecimiento de las verrugas genitales. En esa época, los materiales de la competencia eran cáusticos y solían provocar dolor. El equipo de Miller obtuvo en 1997 la aprobación de la FDA para su línea Aldara (imiquimoda) de cremas tópicas que pueden ser aplicadas por los pacientes.

Después, Miller aplicó el mismo mecanismo de un químico basado en Aldara a los carcinomas de las células basales y encontró que, en este caso, también era muy eficaz para limitar el crecimiento del cáncer de piel. “El beneficio para el paciente es muy notable”, afirma Miller. Se han presentado novedosos resultados sobre la eficacia para el tratamiento de cánceres de piel. Su equipo recientemente concluyó las pruebas clínicas de fase III y esperan solicitar en este año la aprobación de la FDA para este medicamento de prevención. El material ya está aprobado por la FDA para utilizarse en el tratamiento de las verrugas genitales. Los médicos ya pueden utilizarlo para tratar a pacientes con cáncer de piel.

Andrew Ouderkirk es un científico corporativo que trabaja en el centro tecnológico de control de películas y luces de 3M. Según Ouderkirk, 3M ha trabajado con materiales para el control de la luz aplicados a películas de polímeros desde la década de 1930. Desde entonces, en cada década 3M ha introducido una estructura singular de película delgada para una aplicación específica, desde los reflectores de seguridad de alto rendimiento para las señales en las calles hasta productos de iluminación polarizada. Y cada década, la base tecnológica de 3M ha incrementado su grado de especialización y complejidad. En la actualidad, su tecnología ha llegado a un punto en el que puede producir películas de interferencia de varias capas, con grosores hasta de 100 nm y conservar las tolerancias en cada capa dentro de ± 3 nm. “Nuestras películas laminadas comienzan a competir con las películas recubiertas de vacío en algunas aplicaciones”, afirma Ouderkirk.

Rick Weiss es director técnico del Centro Tecnológico de Microduplicación de 3M, uno de los 12 centros tecnológicos principales de la empresa. La tecnología básica de microduplicación fue descubierta a principios de la década de 1960, cuando investigadores de 3M desarrollaron las lentes escalonadas para los proyectores de transparencias. Los científicos de la empresa han expandido esta tecnología hasta una amplia variedad de aplicaciones, entre ellas reflectores ópticos para colectores solares y recubrimientos adhesivos con divisiones para extracción del aire que permiten aplicar películas de gran tamaño sin que aparezcan las características “burbujas”. Weiss trabaja actualmente en el desarrollo de barreras dimensionalmente precisas que se puedan aplicar para separar las celdas “de gas” individuales en las nuevas pantallas comerciales de plasma de alta resolución y gran tamaño. Otras aplicaciones son el manejo de fluidos, en cuyo caso se utiliza la acción de capilaridad en sistemas de pruebas biológicas para separar una gota de sangre en una gran cantidad de partes.

zo, y a menudo fracasos frecuentes, antes de que se logre una retribución importante. El principio puede rastrear-se hasta los primeros días de 3M. Pasaron 12 años antes de que su negocio inicial de papel de lija comenzara a generar utilidades para la compañía, un hecho que señaló la importancia de tener una visión a largo plazo. En la historia de la compañía se encuentran ejemplos similares. El recubrimiento reflejante Scotchlite, que ahora se utiliza en numerosas señales de las carreteras, no produjo utilidades durante 10 años. Ocurrió lo mismo con productos fluoroquímicos y de duplicación. No obstante, dinero paciente no significa un financiamiento sustancial durante largos periodos. Más bien, puede implicar que un grupo pequeño de cinco investigadores sea apoyado durante 10 años mientras trabaja en una tecnología.

En un sentido más general, si un investigador propone una tecnología o idea, puede comenzar a trabajar en ella utilizando 15% de su tiempo. Si la idea resulta prometedora, el investigador puede solicitar capital semilla a los gerentes de su unidad de negocio para desarrollarla mejor. Si le niegan ese financiamiento, lo que puede ocurrir, el investigador tiene la libertad de llevar su idea a cualquier otra unidad de negocios de 3M. A diferencia de lo que ocurre en muchas otras compañías, las solicitudes de capital semilla no requieren que los investigadores esbocen planes de negocios detallados revisados por la administración principal. Esa etapa viene más adelante en el proceso. Como observó un ex gerente tecnológico de alto nivel:

En las primeras etapas de un nuevo producto o tecnología, no debe ser controlado en exceso. Si comenzamos a pedir planes de negocios demasiado pronto e insistimos en estrictas evaluaciones financieras, mataremos una idea o, cuando menos, la frenaremos.⁷

Al explicar la filosofía del dinero paciente, Ron Baukol, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones internacionales de 3M y ex gerente que comenzó como investigador, observó:

Sólo sabes que va a valer la pena trabajar en algunas cosas, y eso requiere paciencia tecnológica... No destinas demasiado dinero para la investigación, pero conservas de uno a cinco personas trabajando en ella durante 20 años si es necesario. Lo haces porque sabes que, una vez que descifres el código, va a tener éxito.⁸

Una revisión interna del proceso de innovación de 3M a principios de la década de 1980 concluyó que a pesar del concepto liberal para financiar ideas de productos nuevos, algunas ideas prometedoras no recibían financiamiento del presupuesto de investigación central

o de las unidades de negocios. Esto condujo al establecimiento en 1985 de Subvenciones para Creación, un programa que proporciona hasta 100 000 dólares de capital semilla para financiar proyectos que no obtienen dinero a través de los canales regulares de 3M. Cada año se conceden aproximadamente una docena de estas subvenciones. Uno de los beneficiarios de éstas, un proyecto que se concentra en crear una película reflectora de varias capas, produjo después una avanzada tecnología reflectora con aplicaciones en una amplia variedad de negocios, desde mejores franjas reflectoras en las señales de las carreteras hasta pantallas para computadora y el recubrimiento reflector en dispositivos luminosos. Estimaciones que la compañía realizó en 2002 sugirieron que la comercialización de esta tecnología, a final de cuentas, puede generar ventas por 1 000 millones de dólares.

En la filosofía del dinero paciente está implícito el reconocimiento de que la innovación es una actividad con muchos riesgos. Desde hace mucho tiempo la empresa ha reconocido que el fracaso es una parte aceptada y esencial del proceso de desarrollo de productos nuevos. Como lo señaló Lew Lehr, ex CEO de 3M:

Calculamos que 60% de nuestros programas formales para desarrollo de productos nuevos nunca culminan. Cuando se presenta un fracaso es importante no castigar a los participantes.⁹

A mediados de la década de 1960, en un intento por reducir la probabilidad de fracaso, 3M estableció un proceso para auditar los esfuerzos de desarrollo de productos en curso en las unidades de negocios de la compañía. La idea era llevar a cabo una revisión entre colegas, o auditoría técnica, de los proyectos de desarrollo importantes que estaban en curso. Un equipo de auditoría técnica está integrado por 10 a 15 especialistas técnicos y de negocios, entre ellos directores técnicos y científicos de alto nivel de otras divisiones. El equipo de auditoría analiza las fortalezas y las debilidades de un programa de desarrollo y su probabilidad de éxito desde los puntos de vista técnico y empresarial. Después el equipo realiza recomendaciones no obligatorias, pero que suelen ser tomadas muy en serio por los administradores de proyecto. Por ejemplo, si un equipo de auditoría concluye que un proyecto tiene enorme potencial pero está muy mal financiado, los administradores de la unidad suelen aumentar el nivel de financiamiento. Por supuesto, puede ocurrir lo opuesto y, en muchos casos, el equipo de auditoría aporta opiniones e ideas técnicas útiles que ayudan al equipo de desarrollo a mejorar la probabilidad de éxito de su proyecto.

En la década de 1990, el crecimiento continuo de 3M había producido una compañía que se dedicaba al mismo tiempo a una amplia variedad de ideas de pro-

ductos nuevos. Éste era un resultado natural del enfoque descentralizado y de lo particular a lo general de 3M respecto de la innovación, pero era problemático en un aspecto crucial: los recursos para IyD se dividían entre una amplia variedad de oportunidades, lo cual provocaba que los proyectos con mayor potencial no obtuvieran un financiamiento suficiente. Para tratar de canalizar los recursos de IyD hacia los proyectos que tenían mayor posibilidad de éxito, en 1994 la empresa introdujo un programa conocido como Acelerador Adicional.

El programa pedía a las unidades que seleccionaran una pequeña cantidad de proyectos que recibirían financiamiento prioritario, pero los ejecutivos principales de 3M tomaban la decisión final acerca de cuáles proyectos se incluirían en el programa. En 1990, el intento inicial de adoptar este enfoque había tenido un éxito limitado, porque cada sector de 3M proponía hasta 200 proyectos. El programa Pacing Plus delimitó la lista a 25 programas importantes que en 1996 recibían cerca de 20% de los fondos para IyD de toda la empresa (a comienzos del siglo XXI había aumentado a 60 la cantidad de proyectos financiados mediante el programa Acelerador Adicional). La atención se centraba en las tecnologías que rebasaban a las demás, ideas revolucionarias que podían cambiar las bases de la competencia y que conducían a plataformas tecnológicas completamente nuevas que, en la forma acostumbrada por 3M, podían generar una variedad de productos nuevos.

Para fomentar más una cultura de innovación empresarial y aceptación de riesgos, con el paso de los años 3M estableció varios programas de recompensa y reconocimiento para honrar a los empleados que hacían contribuciones significativas a la compañía. Entre ellos se destacan el premio Carton Society, que honra a los empleados por logros científicos sobresalientes en su carrera, y el premio Círculo de Excelencia Técnica e Innovación, que reconoce a las personas que han hecho contribuciones excepcionales a la capacidad técnica de 3M.

Otro componente fundamental de la cultura de innovación de 3M ha sido el fomento de dos trayectorias de desarrollo. Desde sus primeros días, muchos de los personajes importantes en la historia de 3M, personas como Richard Drew, optaron por permanecer en la investigación y desecharon oportunidades para pasar al lado administrativo del negocio. Al paso de los años, esta actitud se formalizó en dos alternativas de desarrollo. En la actualidad, los empleados técnicos pueden seguir una trayectoria de desarrollo técnico o una de desarrollo administrativo, con iguales oportunidades de avance. La idea es permitir que los investigadores desarrollen intereses profesionales técnicos sin padecer en el aspecto financiero por no participar en la administración.

Aunque la cultura de innovación de 3M hace hincapié en la función de los empleados técnicos en la producción de innovaciones, también tiene una fuerte tradición de hacer hincapié en que las ideas de productos nuevos provengan de observar a los clientes en el trabajo. Por ejemplo, la idea original de Richard Drew de la cinta adhesiva surgió de observar a los trabajadores que empleaban el papel de lija húmedo y seco de 3M en los talleres de pintura de carrocerías. Igual que muchas cosas en la empresa, el tono era fijado por McKnight, quien insistía en que los vendedores necesitaban “ponerse detrás de los tubos de escape” de los clientes de 3M, entrar en las fábricas, hablar con los trabajadores y enterarse de cuáles eran sus problemas. Con el tiempo, este estilo ha impregnado la cultura de 3M, los vendedores suelen dedicar tiempo a observar el trabajo de los clientes para después llevar sus percepciones de los problemas de éstos de regreso a la organización.

A mediados de la década de 1990, la propuesta de McKnight de ponerse detrás los tubos de escape se había convertido en la idea de que 3M podía aprender mucho de quienes llamaba “usuarios guía”, esto es, clientes que trabajan en condiciones muy exigentes. Con el paso del tiempo, 3M ha observado que en muchos casos incluso los clientes pueden ser innovadores y desarrollan productos nuevos para resolver los problemas que enfrentan en su ambiente laboral. Por otra parte, era más probable que esta situación involucrara a los clientes que trabajan en condiciones muy demandantes. Para aprovechar este proceso, 3M instituyó un proceso de usuario guía en la compañía, en el cual un equipo multifuncional de una unidad empresarial observa cómo trabajan los clientes en situaciones extremas.

Por ejemplo, 3M ha hecho un negocio de 100 millones de dólares con la venta de vendas quirúrgicas, que son las envolturas con respaldo adhesivo que se usan para cubrir partes del cuerpo durante una cirugía y ayudan a evitar infecciones. Para apoyar el desarrollo de un nuevo producto, el negocio de vendas quirúrgicas de 3M formó un equipo multifuncional que acudió a observar a los cirujanos mientras trabajaban en situaciones muy exigentes: en campos de batalla, hospitales en países en desarrollo y clínicas de veteranos. El resultado fue un nuevo conjunto de ideas de productos, entre ellos vendas quirúrgicas de bajo costo asequibles para los países en desarrollo, dispositivos para cubrir la piel de un paciente y los instrumentos quirúrgicos con sustancias antimicrobianas que reducen la posibilidad de infecciones durante una cirugía.¹⁰

Lo que impulsa la maquinaria de innovación de 3M ha sido una serie de metas flexibles establecidas por los administradores de alto nivel. Las metas datan de los días iniciales de la empresa y los ambiciosos objetivos de McKnight. En 1977 la compañía estableció “Desafío 81”,

que requería que 25% de las ventas provinieran de productos que hubieran estado en el mercado menos de cinco años antes de 1981. En la década siguiente, la meta había aumentado a la exigencia de que 30% de las ventas debía provenir de productos que habían estado en el mercado menos de cuatro años.

La desventaja de estas metas fue que, al paso de los años, fueron descartados muchos productos y negocios que habían sido productos destacados de 3M. Por ejemplo, fueron eliminados más de 20 negocios que, en 1980, eran soportes principales de la empresa. Los analistas calculan que las ventas de los productos maduros de 3M suelen caer de 3 a 4% cada año. La compañía tiene una larga tradición de inventar negocios, encabezar el mercado durante periodos prolongados y después eliminar esos negocios o venderlos cuando ya no cumplen los exigentes objetivos de crecimiento de la empresa. Entre los ejemplos destacados está el negocio de la duplicación de documentos, un negocio que 3M inventó con las copadoras Thermo-Fax (que terminaron por volverse obsoletas ante la tecnología patentada de Xerox) y el negocio de cintas magnéticas de video y audio. El primer negocio fue vendido en 1985 y el siguiente en 1995. En ambos casos, la compañía abandonó estas áreas porque se habían convertido en negocios generales de bajo desarrollo que ya no generaban el tipo de crecimiento de vanguardia que 3M trataba de lograr.

No obstante, de ninguna manera 3M es invulnerable en el reino de la innovación, y en ocasiones ha desaprovechado enormes oportunidades. Un ejemplo fue el negocio de copiar documentos. 3M lo inventó en 1951 cuando introdujo la primera copadora Thermo-Fax (que utilizaba papel 3M especialmente recubierto para copiar documentos originales escritos a máquina). La empresa dominó el negocio mundial de las copadoras hasta 1970, cuando Xerox dio alcance a la compañía con su revolucionaria tecnología xerográfica que utilizaba papel simple para hacer copias. 3M percibió que Xerox se acercaba, pero en vez de tratar de desarrollar su propia copadora con papel común, invirtió fondos para tratar de mejorar su tecnología de copiado (cada vez más obsoleta). La empresa no introdujo su propia copadora con papel simple hasta 1975, pero para entonces era demasiado tarde. Lo irónico del caso es que 3M rechazó la oportunidad de adquirir la tecnología de Xerox 20 años antes, cuando los fundadores de la compañía se la ofrecieron.

Desarrollo de la organización

McKnight, quien creía firmemente en la descentralización, reorganizó la compañía en divisiones de productos en 1948, e hizo de 3M una de las primeras en adoptar esta forma de organización. Cada división fue instalada

como un centro de utilidades individual con el poder, la autonomía y los recursos para funcionar de manera independiente. Al mismo tiempo, ciertas funciones se mantuvieron centralizadas, entre ellas la significativa IyD, los recursos humanos y las finanzas.

McKnight quería mantener las divisiones bastante pequeñas para que las personas tuvieran oportunidad de convertirse en emprendedores y centraran su atención en el cliente. Una filosofía fundamental de McKnight era “divide y crece”. En otras palabras, cuando una división adquiría un tamaño demasiado grande, algunos de sus negocios embrionarios eran separados para formar una división nueva, la cual no nada más solía conseguir tasas de crecimiento más altas, sino que la división original debía encontrar nuevos impulsores del crecimiento para compensar la contribución del negocio que había alcanzado su independencia. Esta circunstancia impulsaba la búsqueda de innovaciones adicionales.

En 3M, el proceso de diversificación orgánica basado en la separación de divisiones era conocido como “renovación”. Dentro de 3M se conocen numerosos ejemplos de renovación. El proyecto de copadoras Thermo-Fax creció y se convirtió en la división de Productos para Oficina. Cuando Materiales Magnéticos de Grabación se separó de la división de Productos Eléctricos, creció y se convirtió en una división por derecho propio y luego, a su vez, generó un torrente de divisiones.

No obstante, este proceso orgánico tuvo sus vicisitudes. A principios de la década de 1990, algunos clientes importantes de la empresa se sentían frustrados porque tenían que tratar con una gran cantidad de divisiones diferentes de 3M. En algunos casos había representantes de 10 a 20 divisiones que llamaban al mismo cliente. Para enfrentar este problema, en 1992, la empresa comenzó a asignar ejecutivos de cuentas clave para vender sus productos a los clientes principales. Estos representantes solían atravesar las líneas divisionales. La implantación de la estrategia requirió que muchos administradores generales renunciaran a una parte de su autonomía y poder, pero la solución parecía funcionar bien, en particular para los clientes y las divisiones de productos de consumo y oficina de 3M.

Lo que sostenía la organización que estableció McKnight era su propia filosofía de administración. Tal como explicaba en un documento de 1948, su filosofía de administración básica consistía en los valores siguientes:

A medida que nuestro negocio crezca, cada vez será más necesario delegar responsabilidad y estimular a las mujeres y los hombres para que ejerzan su iniciativa. Este enfoque requiere bastante tolerancia. Las mujeres y los hombres en quienes dele-

gamos autoridad y responsabilidad, si son buenos, van a querer hacer las cosas a su modo.

Cometerán errores, pero si una persona tiene la razón, a la larga los errores que cometa no serán tan serios como las equivocaciones que consumará la administración si se dedica a decir a todos cómo deben hacer su trabajo.

La administración que es destructivamente crítica cuando se cometen errores mata la iniciativa. Y es esencial que tengamos muchas personas con iniciativa si pretendemos seguir creciendo.¹¹

La tasa de rotación de empleados en 3M (de sólo 3% anual) durante mucho tiempo ha estado entre las más bajas de la actividad empresarial, un hecho que suele atribuirse a la cultura corporativa tolerante, de delegación y familiar que McKnight ayudó a establecer. Dicha cultura es reforzada por un progresivo apego hacia la compensación y la conservación de los empleados. En lo más álgido de la Gran Depresión la empresa no despidió empleados, aunque muchas otras compañías lo hicieron, porque su motor de innovación consiguió desarrollar nuevas empresas incluso en los peores momentos.

De muchas maneras, 3M estaba adelantada a su época en filosofía de administración y prácticas de recursos humanos. La compañía introdujo su primer plan de reparto de utilidades en 1916, y McKnight instituyó un plan de pensiones en 1930 y un programa de compra de acciones por los empleados en 1950, pues estaba convencido de que era mucho más probable que las personas fueran leales a la compañía si poseían acciones de ella. 3M desarrolló una política de promoción interna y de ofrecer a sus empleados numerosas oportunidades de desarrollo dentro de la compañía.

Internacionalización

Las primeras acciones en el extranjero se llevaron a cabo a principios de la década de 1920, cuando se realizaron ventas limitadas de papel de lija húmedo y seco en Europa. Las operaciones aumentaron después de 1929 cuando 3M se unió a Durex Corp. para conformar una empresa colectiva para hacer ventas internacionales de productos abrasivos en la que 3M participó junto con otras ocho compañías estadounidenses. Sin embargo, en 1950 el Departamento de Justicia afirmó que Durex Corp. era un mecanismo para que los fabricantes de abrasivos estadounidenses se coludieran y un juez ordenó que la corporación se disolviera. Una vez disuelta Durex Corp. en 1951, 3M se quedó con una fábrica de papel de lija en Gran Bretaña, una planta pequeña en Francia, una oficina de ventas en Alemania y una fábrica de cinta en Brasil. En ese momento las ventas internacionales representaban no más de 5% de los ingresos totales de 3M.

Aunque la empresa se opuso a la disolución de Durex Corp., en retrospectiva resultó uno de los eventos más importantes en la historia de la compañía, porque la obligó a desarrollar operaciones internacionales propias. En 2002, las ventas internacionales representaban 55% de los ingresos totales.

En 1952, Clarence Sampair fue designado para dirigir las operaciones internacionales de 3M y recibió el encargo de desarrollarlas desde el principio. Obtuvo bastante independencia estratégica y operativa. Sampair y su sucesor, Maynard Patterson, se esforzaron por evitar que sus operaciones internacionales quedaran atrapadas entre los trámites burocráticos de una corporación importante. Por ejemplo, Patterson recuerda:

Le pedí a Em Monteiro que fundara una compañía pequeña en Colombia. Le pedí que eligiera una persona importante para que lo acompañara. “Ve a fundar una compañía”, le dije, “y nadie de St. Paul irá a visitarte a menos que tú lo pidas. No te estorbaremos y si alguien quiere meter las narices en tu negocio, me llamas”.¹²

Los negocios internacionales fueron agrupados en una división internacional dirigida por Sampair. Desde el principio, la compañía insistió en que los negocios en el extranjero fueran autosuficientes. Además, se esperaba que las compañías internacionales de 3M pagaran regalías de 3 a 5% a las oficinas generales de la corporación. Hambrienta de capital de trabajo, la división internacional dependía principalmente de préstamos locales para financiar sus operaciones, un hecho que la obligó a volverse autosuficiente con rapidez.

El crecimiento internacional de 3M ocurrió por etapas. La compañía primero exportaba a un país y trabajaba por medio de subsidiarias de ventas. De esa manera, comenzaba a comprender al país, el mercado local y el ambiente empresarial del lugar. A continuación establecía almacenes en cada país y enviaba artículos que se pagaban en moneda local. La fase siguiente implicaba convertir los productos a los tamaños y las formas de empaque determinadas por las condiciones, las costumbres y la cultura del mercado local. La empresa enviaba rollos inmensos de productos desde Estados Unidos, los cuales después eran divididos y reempacados para cada país. La etapa siguiente era diseñar y construir plantas, comprar maquinaria y ponerlas a funcionar. Con el paso de los años, solían incorporarse funciones de I+D, y en la década de 1980, una parte importante de estas actividades se llevaba a cabo fuera de Estados Unidos.

Sampair y Patterson establecieron una estructura empresarial innovadora que, de acuerdo con la compañía, todavía guía las operaciones internacionales de 3M

en la actualidad. La filosofía se puede reducir a varios compromisos importantes y sencillos: 1) Ser la primera en llegar [dentro de la compañía, la estrategia se conoce como Primera en Vencer a las Demás (FIDO, por sus siglas en inglés). 2) Contratar personal local talentoso y motivado. 3) Convertirse en una buena participante corporativa del país. 4) Crecer con la economía local. 5) Los productos estadounidenses no tienen las medidas convenientes para todo el mundo; adaptar los productos a las necesidades locales. 6) Hacer cumplir las patentes en los países anfitriones.

A medida que 3M llenaba el vacío del mercado internacional, las ventas en el extranjero se dispararon de menos de 5% en 1951 a 42% en 1979. A finales de la década de 1970, la empresa comenzaba a comprender cuán importante era integrar de manera más estrecha las operaciones internacionales con las operaciones locales y desarrollar capacidad de innovación en el extranjero. Expandió la presencia internacional de IyD de la compañía (en la actualidad hay más de 2 200 empleados técnicos fuera de Estados Unidos), creó lazos más estrechos entre las organizaciones de investigación en el país y en el extranjero, y comenzó a transferir más empleados administrativos y técnicos entre los negocios ubicados en diferentes países.

En 1978 la compañía comenzó el programa Explorador con el fin de fomentar iniciativas de productos y negocios nuevos fuera de Estados Unidos. En 1983 los productos desarrollados de acuerdo con la iniciativa generaban ventas de más de 150 millones de dólares anuales. 3M Brasil inventó un adhesivo de bajo costo y fusión caliente a partir de materias primas locales. 3M Alemania hizo equipo con Sumitomo 3M de Japón (una empresa colectiva con Sumitomo) para desarrollar conectores electrónicos con nuevas funciones para la industria electrónica mundial. 3M Filipinas desarrolló una almohadilla limpiadora Scotch-Brite con forma de pie después de enterarse de que los filipinos pulen los pisos con los pies y cosas por el estilo. Con el respaldo de tales descubrimientos, las operaciones internacionales en 1992 fueron superiores a 50% por primera vez en la historia de la compañía.

En la década de 1990 la empresa comenzó a alejarse de la estructura de administración país por país a una administración más regional. Entre los motivos detrás de este desarrollo se destacaban la caída de las barreras comerciales, el ascenso de los bloques comerciales como la Unión Europea y el TLCAN y la necesidad de reducir los costos frente a la intensa competencia global. El primer Centro de Negocios Europeo (EBC, por sus siglas en inglés) fue creado en 1991 para administrar el negocio de químicos de 3M en toda Europa. El EBC se encargaba del desarrollo de productos, fabricación, ventas y comercialización en Europa, pero también ponía atención en las ne-

cesidades de cada país. Pronto surgieron otros EBC, por ejemplo, para Productos Desechables y Farmacéuticos.

Cuando concluyó el milenio, 3M parecía preparada para transformar la compañía en una organización transnacional caracterizada por una red integrada de negocios que abarcaba todo el planeta. La meta era conseguir la mezcla correcta de escala mundial para enfrentar las presiones competitivas y, al mismo tiempo, mantener la atención tradicional de la empresa en las diferencias del mercado local y las capacidades descentralizadas de IyD.

La nueva era

Los años de DeSimone

En 1991, Desi DeSimone se convirtió en CEO de 3M. Como perenne empleado de la empresa, el canadiense DeSimone era el prototipo del administrador del siglo XXI: había adquirido reputación al crear el negocio brasileño de 3M y hablaba con fluidez cinco idiomas. A diferencia de casi todos los anteriores CEO de 3M, DeSimone provenía del lado de manufactura del negocio, y no del lado técnico. Pronto recibió elogios por administrar la empresa durante la recesión de principios de la década de 1990. Sin embargo, a fines de esa misma década su liderazgo era criticado dentro y fuera de la compañía.

En 1998 y 1999 la empresa no cumplió sus objetivos de utilidades y el precio de las acciones cayó cuando los decepcionados inversionistas decidieron venderlas. Las ventas no aumentaban, las utilidades se redujeron y los ingresos cayeron 50%. Las acciones estuvieron fuera del muy consultado índice bursátil S&P 500 durante la mayor parte de las décadas de 1980 y 1990.

Una causa de la disminución de las utilidades a fines de la década de 1990 fue la lenta respuesta de 3M a la crisis asiática de 1997. Durante ella, el valor de varias divisas asiáticas disminuyó hasta 80% contra el valor del dólar en cuestión de meses. 3M generaba una cuarta parte de sus ventas en Asia, pero tardó en reducir los costos en la zona ante la decadente demanda después del colapso del valor de las divisas. Al mismo tiempo, una inundación de productos asiáticos baratos redujo la participación en el mercado de 3M en Estados Unidos y Europa, porque las divisas devaluadas los hacían mucho más económicos.

Otro problema fue que aun con todas las capacidades de innovación que ostentaba, 3M no había generado un producto nuevo exitoso desde las notas Post-It. Gran parte de los productos nuevos que presentó durante la década de 1990 fueron sólo mejoras de los productos existentes, no artículos verdaderamente novedosos.

DeSimone también fue acusado de no haber impulsado una reducción de los costos a principios de la década.

Un ejemplo era el programa de excelencia en la cadena de suministro de la compañía. En 1995 la rotación del inventario era de sólo 3.5 veces anual, que no es el óptimo para empresas que operan en el sector manufacturero. Un estudio interno sugirió que cada medio punto de aumento en la rotación del inventario podía reducir las necesidades de capital de trabajo de 3M en 700 millones de dólares y reforzar el rendimiento sobre el capital invertido. Pero en 1998, la empresa no había avanzado en este aspecto.¹³

En 1998 también era evidente la preocupación en el interior de la empresa. Algunos empleados de 3M enviaron cartas anónimas a la junta directiva en las que afirmaban que DeSimone no estaba tan comprometido con la investigación como debía. Las cartas se quejaban de que el CEO no estaba financiando los proyectos importantes para el crecimiento futuro, que no había actuado con firmeza para reducir los costos, que las dos trayectorias de desarrollo no estaban bien implantadas y que el personal técnico estaba mal remunerado. Los críticos afirmaban que tomaba decisiones con lentitud y muy cautelosas en una época que requería decisiones estratégicas firmes. Por ejemplo, en agosto de 1998 DeSimone anunció un plan de reestructuración que incluía el compromiso de reducir 4 500 empleos, pero algunos informes sugieren que los administradores principales querían disminuir 10 000 y que DeSimone había alterado las propuestas.¹⁴

A pesar de las críticas, la junta directiva de 3M, que incluía a cuatro ex CEO de la compañía, respaldó a DeSimone hasta que se retiró en 2001. No obstante, la junta comenzó a buscar un nuevo ejecutivo principal en febrero de 2000 y señaló que se trataba de alguien ajeno a la compañía. En diciembre de 2000, la empresa anunció que había encontrado la persona que quería, Jim McNerney, un veterano de General Electric de 51 años que dirigía el negocio de equipo médico de GE y, antes de eso, las operaciones en Asia de esa misma empresa. McNerney era uno de los favoritos en la carrera para suceder a Jack Welsh como CEO de GE, pero perdió frente a Jeffrey Immelt. Una semana después de ese hecho, 3M lo contrató.

El plan de McNerney para 3M

En su primera declaración pública después de ser nombrado, McNerney dijo que se concentraría en conocer al personal y la cultura de 3M y sus diversas líneas de negocio:

Creo que, en particular, será muy importante conocer algunos de esos negocios y aportar aquí algo de GE para reforzar la fuerte cultura de innovación de 3M.¹⁵

Pronto fue evidente que el plan de juego de McNerney era exactamente eso: llevar el estilo de funciona-

miento de GE a 3M y utilizarlo para reforzar los resultados de esta última, y al mismo tiempo no destruir la cultura de innovación que había producido la cartera de 50 000 productos de la compañía.

El primer movimiento llegó en abril de 2001 cuando la empresa anunció que eliminaría 5 000 empleos, aproximadamente 7% de la fuerza laboral, en un esfuerzo de reestructuración que se concentraría en los negocios que tenían dificultades. Para compensar los despidos y otros costos de la reestructuración, 3M anunció que tomaría 600 millones de dólares de las utilidades. Se esperaba que la disminución de empleos ahorrara 500 millones de dólares anuales. En otro esfuerzo por ahorrar costos, la compañía mejoró sus procesos de compras, por ejemplo, mediante la reducción de la cantidad de proveedores de empaques a nivel mundial de 50 a 5, y en el proceso ahorró otros 100 millones de dólares anuales.

A continuación, McNerney introdujo el proceso Six Sigma, un riguroso proceso de control de calidad basado en estadística que era uno de los impulsores del mejoramiento de procesos y los ahorros en costos de GE. Básicamente, Six Sigma es una filosofía de administración, acompañada por un conjunto de herramientas, que se concentra en identificar a los clientes y darles prioridad a sus necesidades, reducir la variación entre todos los procesos empresariales y seleccionar y calificar todos los proyectos con base en su efecto en los resultados financieros. Six Sigma separa cada tarea (proceso) dentro de una organización en incrementos que se comparan con un modelo perfecto.

McNerney solicitó que Six Sigma fuera aplicado en todas las operaciones globales de 3M. También introdujo un sistema de evaluación del desempeño similar al de GE según el cual se pedía a los administradores que clasificaran a todos los empleados bajo su mando.

Además de reforzar el desempeño del negocio existente, McNerney se apresuró a señalar que quería desempeñar una función más activa en la asignación de recursos a las oportunidades de negocios nuevas. En todo momento 3M tenía alrededor de 1 500 productos en etapa de desarrollo. McNerney creía que eran demasiados e indicó que quería canalizar más efectivo a las ideas más prometedoras, aquellas con un mercado potencial de 100 millones de dólares anuales o más, y reducir el financiamiento de los proyectos cuyo desarrollo parecía más deficiente.

En ese mismo sentido, señaló que quería desempeñar una función más activa en la asignación de recursos que sus predecesores en el puesto de CEO y emplear el efectivo de los negocios maduros para financiar las oportunidades de crecimiento en todas partes. Descartó la obligación de que cada división obtuviera 30% de sus

ventas de productos introducidos en los cuatro años anteriores y observó que:

Para alcanzar esa cifra, algunos administradores recurrían a innovaciones bastante tortuosas, como las notas Post-It rosas. Se convirtió en un juego: ¿qué puedes hacer para obtener un artículo novedoso?¹⁶

Sin embargo, a quienes vigilaban 3M desde mucho tiempo antes les preocupaba que en su afán de modificar las prácticas de asignación de recursos, McNerney pudiera dañar la cultura innovadora de la empresa. Decían que si la historia de la compañía demostraba algo, era la dificultad para saber cuál de los productos diminutos de hoy se convertiría en el éxito del mañana. Nadie predijo que Scotch Guard o las notas Post-It ganarían millones de dólares. Comenzaron como pequeños experimentos que evolucionaron sin que se planeara su éxito. Todas las innovaciones de McNerney sonaban bien en teoría, dijeron, pero existía el riesgo de que transformaran a 3M en “3E” y en el proceso se perdieran los valores de 3M.

No obstante, en general los analistas bursátiles recibieron favorablemente los movimientos de McNerney. Uno señaló que “a McNerney lo que más le interesa es la velocidad” y que “ya no será una torre de Babel: todos hablan el mismo idioma”. Esta visión de “una compañía” pretendía reemplazar el programa según el cual 3M sistemáticamente convertía productos nuevos exitosos en centros de negocios nuevos. El problema con este enfoque, según el analista, era que no aprovechaba las mejores prácticas de todos los negocios.¹⁷

McNerney también señaló que reformaría la estructura de administración regional de 3M y la reemplazaría con una estructura de unidad de negocios mundial que se definiría mediante productos o mercados.

En una reunión de los analistas de inversión celebrada el 30 de septiembre de 2003, McNerney resumió varios logros.¹⁸ En esa época, los indicios parecían sugerir que McNerney ayudaba a revitalizar 3M. La rentabili-

dad, medida por el rendimiento sobre el capital invertido, había aumentado a 19.4% en 2001 y se proyectaba que llegaría a 25.5% en 2003. El precio de las acciones de 3M había aumentado de 42 dólares justo antes de que fuera contratado McNerney a 73 dólares en octubre de 2003 (vea los detalles en la ilustración 3).

Igual que Jack Welsh, su ex jefe en GE, McNerney parecía otorgar un valor significativo a los programas internos de educación para ejecutivos como un modo de cambiar su visión a una cultura orientada hacia el desempeño. Además, observó que unos 20 000 empleados habían recibido capacitación en Six Sigma para el tercer trimestre de 2003. Casi 400 administradores de nivel superior habían participado en un Programa Avanzado de Desarrollo de Liderazgo instituido por McNerney y ofrecido por el propio instituto de educación interna para ejecutivos de 3M. Alrededor de 40% de los administradores principales de la compañía habían concluido el Programa de Liderazgo para Ejecutivos ofrecido por la empresa.

McNerney también hizo hincapié en el valor de cinco iniciativas que aplicó en 3M: control de los costos indirectos, suministro global, productividad electrónica, Six Sigma y el Programa de Aceleración de 3M. Respecto del control de los costos indirectos, desde 2001 se habían eliminado unos 800 millones de dólares de la estructura de costos de la empresa, sobre todo al reducir la cantidad de empleados e introducir procesos más eficientes que impulsaran la productividad, establecer puntos de referencia para las operaciones internas y aprovechar las mejores prácticas. Según McNerney, el establecimiento de puntos de referencia internos generaría de 200 a 400 millones de dólares en ahorros de costos potenciales durante los años siguientes.

Acerca del suministro global, McNerney indicó que desde 2000 se habían ahorrado más de 500 millones de dólares al consolidar las compras, reducir la cantidad de proveedores, contratar proveedores con un costo más bajo en los países en desarrollo e introducir políticas de

ILUSTRACIÓN 3

Datos financieros seleccionados, 1996-2006

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas (miles de millones de dólares)	\$14.2	\$15.1	\$15.0	\$15.7	\$16.7	\$16.1	\$16.3	\$18.2	\$20.0	\$21.0	\$22.9
Margen operativo	23.7%	23.5%	22.6%	24.7%	23.3%	20.3%	24.5%	26.5%	30.6%	31.1%	31.0%
Retorno sobre el capital invertido (ROIC)	21.7%	23.9%	20.7%	22.5%	25.2%	19.4%	25.1%	25.5%	27.3%	28.5%	28.0%
Ganancias por acción (EPS)	\$1.82	\$1.94	\$1.87	\$2.11	\$2.32	\$1.79	\$2.50	\$3.02	\$3.75	\$4.12	\$4.55

Fuente: Compañía 3M, encuesta de inversión de línea de valor, 17 de noviembre de 2006.

suministro de dos fuentes para mantener controlados los aumentos de precios.

El programa de productividad electrónica de 3M abarca toda la organización y todas las funciones. Implica la digitalización de una amplia variedad de procesos, desde pedidos y pagos a los clientes, administración de la cadena de suministro y control del inventario, hasta administrar los procesos de los empleados. La meta central es reforzar la productividad mediante la tecnología de la información para administrar con más eficacia la comunicación dentro de la compañía y entre ésta y sus clientes y proveedores. Por este proceso, McNerney mencionó que se tendrían unos 100 millones de dólares de ahorros anuales en costos.

El programa Six Sigma se aplica en toda la organización y se concentra en mejorar los procesos para reforzar el flujo de efectivo, reducir los costos (mediante mejoras de la productividad) y reforzar las tasas de crecimiento. Para fines de 2003 existían unos 7000 proyectos Six Sigma en proceso en 3M. Debido a que se utilizaba el capital de trabajo de manera más eficiente, los programas Six Sigma habían ayudado a generar unos 800 millones de dólares en efectivo y se esperaba que el total aumentara a 1500 millones al final de 2004. 3M aplicó el programa Six Sigma al proceso de IyD de la compañía y permitió a los investigadores incorporar información del cliente en las etapas iniciales de un análisis de diseño. Según Jay Inlenfeld, vicepresidente de IyD, las herramientas Six Sigma:

Nos permiten estar más estrechamente conectados con el mercado y nos proporcionan una probabilidad mucho más alta de éxito en el diseño de productos nuevos.¹⁹

Por último, el programa de Aceleración de 3M estaba orientado a reforzar la tasa de crecimiento de los productos nuevos a través de una mejor asignación de recursos, en particular mediante el traslado de recursos de los mercados de crecimiento lento a los de crecimiento rápido. Como señaló McNerney:

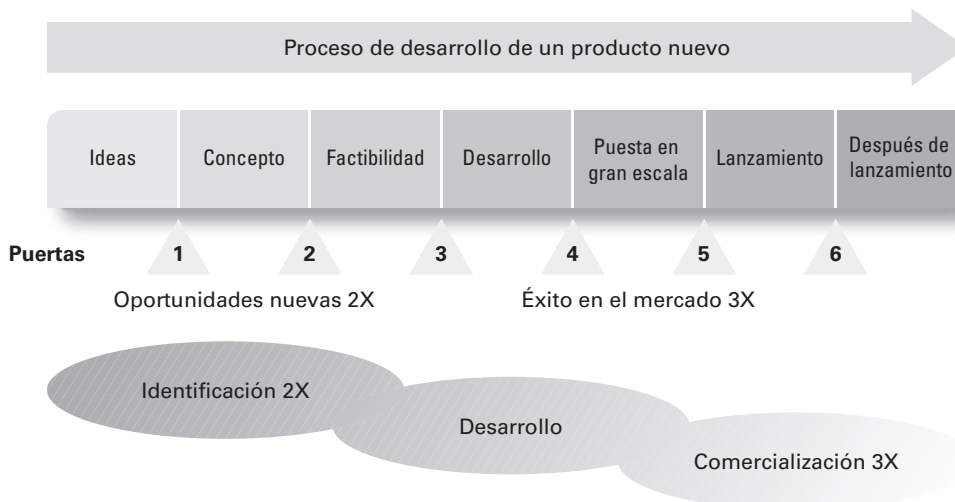
3M siempre ha tenido posiciones competitivas muy fuertes, pero no en mercados que crecen con bastante rapidez. El problema ha sido cambiar el enfoque hacia los mercados que crecen a un ritmo acelerado.²⁰

Una parte de este programa es un recurso llamado 2X/3X. 2X es un objetivo para duplicar la cantidad de productos nuevos introducidos en el pasado y 3X es un objetivo de negocios para triplicar los productos ganadores que existían en el pasado (vea la ilustración 4). 2X se concentra en generar más iniciativas de productos “importantes” y 3X en mejorar la comercialización de dichas iniciativas. El proceso, que se muestra en la ilustración 4, es el proceso de “puertas de etapas” de 3M, en el que cada puerta representa un punto de decisión importante en el desarrollo de un producto nuevo,

ILUSTRACIÓN 4

Proceso de desarrollo de un producto nuevo en 3M

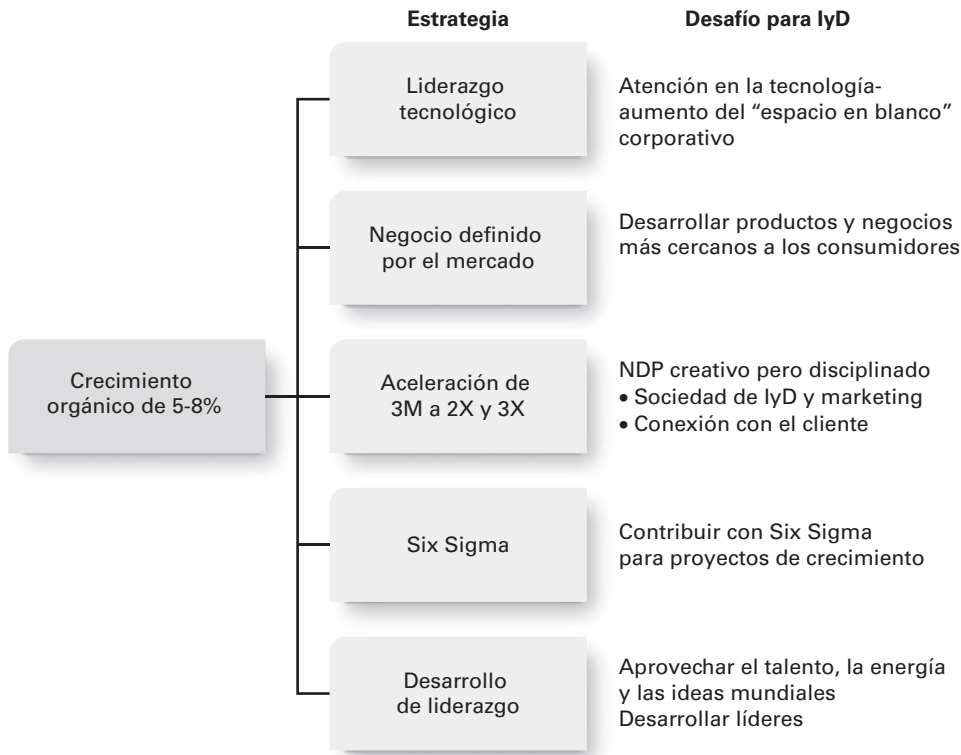
Estrategia 2X/3X: velocidad de ideas 2X/salida de productos ganadores 3X



Fuente: Adaptado de una presentación de Jay Inlenfeld, Reunión de inversionistas de 3M, 30 de septiembre de 2003, guardado en http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=MMM&script=2100.

ILUSTRACIÓN 5

Función de IyD en el crecimiento orgánico



Fuente: Adaptado de una presentación de Jay Inlenfeld, Reunión de inversionistas de 3M, 30 de septiembre de 2003, guardado en http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=MMM&script=2100.

desde la generación de la idea hasta después del lanzamiento.

Otras iniciativas pretendían reforzar la tasa de crecimiento de la organización mediante la innovación, lo cual incluye el programa Six Sigma, programas de desarrollo del liderazgo, y liderazgo tecnológico (vea la ilustración 5). El propósito de estas iniciativas era ayudar a poner en práctica la estrategia 2X/3X.

Como una medida adicional del programa de Aceleración, 3M decidió centralizar su esfuerzo de IyD corporativo. Antes de la llegada de McNerney había 12 centros tecnológicos donde trabajaban 900 científicos que se concentraban en el desarrollo de tecnologías fundamentales. La compañía los reemplazó con un laboratorio de investigación central, donde trabajarían 500 científicos, 120 de ellos fuera de Estados Unidos. Los 400 científicos restantes se reubicarían en los centros de IyD en las unidades de negocio. La meta de este nuevo laboratorio de investigación corporativo es concentrarse en el desarrollo de tecnología nueva que llene los “espacios en blanco” de alto crecimiento, los cuales son áreas donde la

compañía actualmente no tiene presencia, pero cuyo potencial de mercado a largo plazo es enorme. Un ejemplo es la investigación sobre celdas de combustible, que en la actualidad es un gran proyecto de investigación de 3M.

Como respuesta a las acusaciones de los críticos con respecto a que estos cambios pueden afectar la cultura de innovación de 3M, Inlenfeld, el vicepresidente de IyD, opinó:

No vamos a cambiar la cultura básica de innovación en 3M. Existe mucha cultura en 3M, pero vamos a introducir herramientas más sistemáticas y productivas que permitan a nuestros investigadores ser más exitosos.²¹

Por ejemplo, Inlenfeld hacía hincapié una y otra vez en que la compañía sigue comprometida con los principios básicos de 3M, como la regla de 15% y el aprovechamiento de la tecnología entre negocios.

Para fines de 2003, McNerney se dio cuenta de que unas 600 ideas de productos nuevos estaban en desarrollo y que, en conjunto, se esperaba que llegaran al merca-

do y generaran unos 5 000 millones de dólares en ingresos nuevos entre 2003 y 2006, comparados con 3 500 millones de dólares obtenidos 18 meses antes. Se esperaba que aproximadamente 1 000 millones de dólares de estas ganancias se logaran en 2003.

El programa de Aceleración ayudó a aumentar la tasa de crecimiento orgánica de 3M en utilidades por acción, la cual llegó a una tasa anual de 3.6% en la primera mitad de 2003, comparada con un aumento de 1% un año antes y con una disminución en 2001. Para complementar el crecimiento generado de manera interna, McNerney señaló que realizaría adquisiciones seleccionadas en negocios en los que 3M ya tenía presencia.

George Buckley toma el mando

A mediados de 2005, McNerney anunció que abandonaría 3M para convertirse en CEO y presidente de la junta directiva de Boeing, una compañía en cuya junta había participado algún tiempo. Fue reemplazado a fines de 2005 por otra persona ajena a la empresa, George Buckley, el muy respetado ex CEO de Brunswick Industries. Durante el año siguiente, en varias presentaciones Buckley detalló su estrategia para 3M y pronto se hizo evidente que, en esencia, se apegaba a la ruta general establecida por McNerney, aunque con algunas correcciones menores.²²

Buckley no ve a 3M como una empresa que necesite un cambio radical. Considera que es una compañía con impresionantes fortalezas internas, pero que ha sido muy cautelosa en la búsqueda de oportunidades de crecimiento.²³ La visión estratégica general de Buckley es que la compañía debe resolver las necesidades del cliente ofreciéndole productos innovadores y diferenciados que aumenten la eficiencia y la competitividad del consumidor. De acuerdo con la estrategia a largo plazo de 3M, considera que este objetivo se logrará si se toman las diversas plataformas tecnológicas de 3M y se aplican a diferentes oportunidades del mercado.

El control de los costos y el refuerzo de la productividad por medio de Six Sigma siguen siendo fuerzas propulsoras importantes de la administración de Buckley. Esto no es sorprendente, porque Buckley impulsó el programa Six Sigma en Brunswick. A fines de 2006 alrededor de 55 000 empleados de 3M habían sido capacitados en la metodología Six Sigma, se habían concluido 20 000 proyectos y aproximadamente 15 000 todavía estaban en curso. La empresa también incorporó técnicas extraídas de la metodología de producción magra de Toyota a su conjunto de herramientas Six Sigma. Como resultado de Six Sigma y otros métodos de control de costos, entre 2001 y 2005 la productividad medida por

las ventas por empleado aumentó de 234 a 311 dólares y se eliminaron alrededor de 750 millones de dólares de los costos generales.

Además de las iniciativas de productividad, Buckley ha insistido en la necesidad de que 3M busque de manera más dinámica las oportunidades de crecimiento. Quiere que la compañía utilice sus marcas y tecnología diferenciadas para continuar desarrollando negocios fundamentales y extenderlos a las áreas adyacentes. Buckley quiere que la compañía concentre los recursos de IyD en las oportunidades de negocios emergentes, y parece estar preparado para desempeñar una función más comprometida en este proceso. Entre las áreas de atención se destacan los sistemas de filtrado, la tecnología de la información para registro y seguimiento, la energía, la extracción de minerales y la seguridad de los alimentos. 3M realizó varias adquisiciones durante 2005 y 2006 para aumentar su alcance y conseguir tecnología y otros activos en estas áreas. Además, aumentó sus propias inversiones en tecnología relacionadas con estas oportunidades de crecimiento, en particular la nanotecnología.

Además de concentrarse en las oportunidades de crecimiento, 3M se ha desprendido de manera selectiva de negocios no considerados como fundamentales. La venta más notable ocurrió en noviembre de 2006 cuando acordó enajenar su negocio farmacéutico por 2 100 millones de dólares. La empresa tomó esta medida después de decidir que el crecimiento lento combinado con riesgos regulatorio y tecnológico altos volvieron poco atractivo al sector, lo cual hubiera frenado la tasa de crecimiento de la compañía.

Por último, Buckley está comprometido con continuar la internacionalización de 3M. La meta es aumentar las ventas en el extranjero a 70% de los ingresos totales en 2011, 61% de aumento con relación a 2006. 3M planea duplicar su inversión de capital en los mercados de rápido crecimiento en China, India, Brasil, Rusia y Polonia para 2009. Se considera que todos éstos se expanden de dos a tres veces más rápido que el mercado estadounidense.

Medidas por los resultados financieros de la compañía entre 2001 y 2006, las épocas de McNerney y Buckley parecen haber mejorado el desempeño financiero de 3M. Lo más notable es que el rendimiento sobre el capital invertido aumentó de 19.4 a 28%, las utilidades por acción pasaron de 1.79 a 4.55 dólares, las utilidades operativas subieron de 20.3 a 31% y las ventas se movieron de 16 000 millones de dólares a 23 000 millones. A pesar de estas mejoras, el precio de las acciones de la compañía se ha mantenido en el intervalo de 70 a 80 dólares desde 2003, lo que plantea la cuestión de qué necesita hacer Buckley para proporcionar valor a los accionistas.

NOTAS FINALES

1. M. Dickson, "Back to the Future", en *Financial Times*, 30 de mayo de 1994, p. 7. <http://www.3M.com/profile/looking/mcknight.jhtml>.
2. <http://www.3M.com/about3M/pioneers/drew2.jhtml>.
3. <http://www.3M.com/about3M/innovation/scotchgard50/index.jhtml>.
4. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
5. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002, página 33. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
6. Tim Studt, "3M—Where Innovation Rules", en *R&D Magazine*, abril de 2003, vol. 45, pp. 20-24.
7. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002, p. 78. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
8. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002, p. 78. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
9. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002, p. 42. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
10. Eric Von Hippel *et al.*, "Creating Breakthroughs at 3M", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999.
11. Del sitio web de 3M en <http://www.3M.com/about3m/history/mcknight.jhtml>.
12. 3M, "A Century of Innovation, the 3M Story", 3M, 2002, pp. 143-144. Disponible en <http://www.3M.com/about3m/century/index.jhtml>.
13. Michelle Conlin, "Too Much Doodle?", en *Forbes*, 19 de octubre de 1998, pp. 54-56.
14. De'Ann Weimer, "3M: The Heat Is on the Boss", en *Business Week*, 15 de marzo de 1999, pp. 82-83.
15. Joseph Hallinan, "3M's Next Chief Plans to Fortify Results with Discipline He Learned at GE Unit", en *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2000, p. B17.
16. Jerry Useem, "(Tape) + (Light bulb) = ?", en *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-131.
17. Rick Mullin, "Analysts Rate 3M's New Culture", en *Chemical Week*, 26 de septiembre de 2001, pp. 39-40.
18. Reunión de inversionistas de 3M, 30 de septiembre de 2003, guardada en http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=MMM&script=2100.
19. Tim Studt, "3M—Where Innovation Rules", en *R&D Magazine*, abril de 2003, p. 22.
20. Reunión de inversionistas de 3M, 30 de septiembre de 2003, guardada en http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=MMM&script=2100.
21. Tim Studt, "3M—Where Innovation Rules", en *R&D Magazine*, abril de 2003, p. 21.
22. Este material fue extraído de la presentación de George Buckley para la conferencia de inversionistas de Prudential en "Inside Our Best Ideas", 28 de septiembre de 2006. Ésta y otras presentaciones relevantes están guardadas en http://investor.3M.com/ireye/ir_site.zhtml?ticker=MMM&script=1200.
23. Jeffery Sprague, "MMM: Searching for Growth with New CEO Leading", en *Citigroup Global Markets*, 2 de mayo de 2006.

Estrategia de crecimiento de GE: la iniciativa de Immelt

Este caso fue preparado por Christopher A. Bartlett, Harvard Business School.

En febrero de 2006, después de cuatro años y medio en la función de CEO, Jeff Immelt sintió que General Electric (GE) por fin había logrado el equilibrio para soportar el crecimiento de dos dígitos para el cual él la había posicionado. Luego de anunciar un aumento de 11% en los ingresos de 2005 (incluyendo un crecimiento organizacional de 8%), ahora predecía un aumento adicional de 10% en los ingresos de 2006. Y después de un crecimiento de 12% en las utilidades por las operaciones continuas de 2005 (en las cuales los seis negocios obtuvieron aumentos de dos dígitos), se comprometió a transformar los ingresos de 2006 en un aumento de utilidades todavía mayor: 17%. Era una promesa atrevida para una compañía global de 150 000 millones de dólares (vea en la ilustración 1 los datos financieros de GE, 2001-2005).

No obstante, durante el año anterior el precio de las acciones de GE se había atorado en 35 dólares, lo cual implicaba un múltiplo de alrededor de 20 veces las utilidades, sólo la mitad de su índice precio/utilidades (P/E) en los impetuosos días de 2000 (vea en la ilustración 2 el historial del precio de las acciones durante 10 años de GE). Immelt sentía frustración porque el mercado no parecía compartir la idea que él y su equipo de administración tenían de sus predicciones de crecimiento. “En el mercado bursátil las acciones se venden a uno de los múltiplos de utilidades más bajos en una década”, dijo. “Los inversionistas deciden el precio de las acciones,

pero nos encanta el modo en que está posicionada GE. Tenemos buenos resultados y buena dirección... ¿Qué se necesita para conmovir al mercado bursátil?”¹

Asumir el mando: establecimiento de la agenda

El viernes 7 de septiembre de 2001, Immelt se hizo cargo en GE del reino de Jack Welch, el casi legendario CEO que le precedió. Cuatro días después dos aviones se estrellaron contra las torres del World Trade Center y el mundo se hundió en la confusión. El 11/9 no sólo desestabilizó un mercado bursátil frágil después del fracaso de las empresas punto-com, sino que también inició la caída de una economía sobrecalentada, lo cual condujo a una disminución de la confianza que pronto se extendió a otras economías en todo el mundo.

Después del caos de los primeros días posteriores al 11/9, durante los cuales revisó las bajas de GE, autorizó una donación de 10 millones para las familias de los rescatistas y envió generadores portátiles y equipo médico al World Trade Center. El 18 de septiembre, Immelt por fin se concentró en tranquilizar los mercados financieros mediante la adquisición de 25 000 acciones de GE para su cuenta personal. Tres días después apareció ante un grupo de analistas financieros y prometió que las utilidades de 2001 aumentarían 11% y volverían a ser de dos dígitos en 2002. Por muy impresionante que pudiera parecer tal actuación, era menor que la costosa sugerencia de Welch en los intensos días de 2000 referente a que las utilidades de GE podían crecer a una tasa de 18% anual en el futuro.² El resultado neto fue que para fines de la primera semana de Immelt como CEO, el precio de las acciones de GE había disminuido 20%, lo que despojó a la compañía de casi 80 000 millones de dólares de la capitalización de mercado de la compañía.

Para empeorar las cosas, cuando concluía el año, un escándalo que había acosado a Enron finalmente produjo su quiebra. En un corto periodo otras empresas quedaron atrapadas en acusaciones de manipulación financiera, entre ellas Tyco, una compañía que se calificaba a sí misma

Derechos reservados © 2006 por Charles W. L. Hill. El profesor Christopher A. Bartlett preparó este caso a partir de fuentes publicadas. Los casos de Harvard Business School son desarrollados sólo como base para una discusión en clase. No se pretende que sirvan como promoción, fuente de datos primarios ni como ejemplos de manejo administrativo eficaz o ineficaz.

Derechos reservados © 2006 por Presidente e Integrantes de Harvard College. Para solicitar ejemplares o autorización para reproducir este material, comuníquese al 1-800-545-7685 o escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o consulte <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse o guardarse en ningún sistema de recuperación, utilizarse en una hoja de cálculo o transmitirse por ningún medio, sea electrónico, mecánico, de fotocopia, de grabación o equivalente, sin la autorización de Harvard Business School.

ILUSTRACIÓN 1

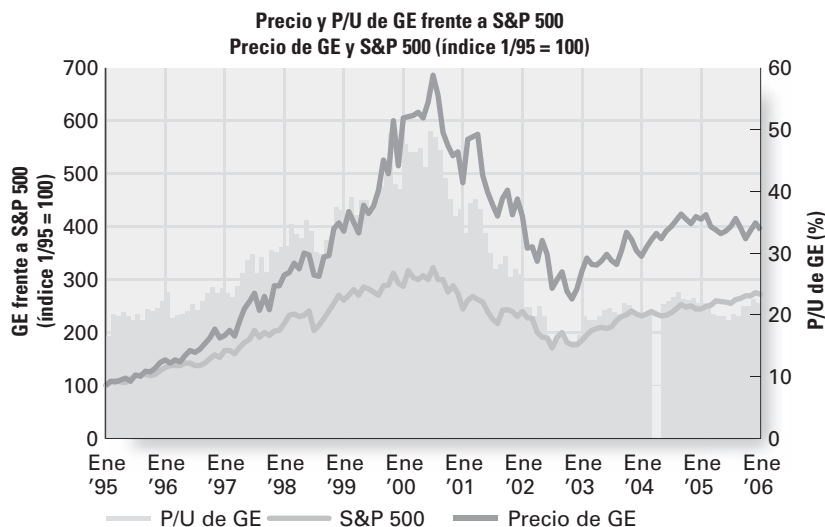
Desempeño de GE, 2001-2005: datos financieros seleccionados

General Electric Company y afiliadas consolidadas (millones de dólares, cantidades por acción en dólares)					
Datos financieros seleccionados	2005	2004	2003	2002	2001
Ingresos	\$149 702	\$134 481	\$112 886	\$113 856	\$107 558
Utilidades de operaciones continuas antes de cambios contables	18 275	16 285	13 766	15 798	12 948
Utilidades (pérdidas) por operaciones discontinuadas, netas de impuestos	-1 922	534	2 057	-616	1 130
Utilidades antes de cambios contables	16 353	16 819	15 823	15 182	14 078
Efecto acumulado de cambios contables	—	—	-587	-1 015	-287
Utilidades netas	16 353	16 819	15 236	14 167	13 791
Dividendos declarados	9 647	8 594	7 759	7 266	6 555
Rendimiento promedio sobre el capital de los accionistas	17.60%	17.60%	19.60%	27.20%	24.70%
Por acción					
Utilidades de operaciones continuas antes de cambios contables: diluidas	\$ 1.72	\$ 1.56	\$ 1.37	\$ 1.58	\$ 1.29
Utilidades (pérdidas) por operaciones discontinuadas, netas de impuestos: diluidas	-0.18	0.05	0.2	-0.06	0.11
Utilidades antes de cambios contables: diluidas	1.54	1.61	1.57	1.51	1.4
Efecto acumulado de cambios contables: diluidos	—	—	-0.06	-0.1	-0.03
Utilidades netas: diluidas	1.54	1.61	1.51	1.41	1.37
Utilidades de operaciones continuas antes de cambios contables: básicas	1.73	1.57	1.37	1.59	1.3
Utilidades (pérdidas) por operaciones discontinuadas, netas de impuestos: básicas	-0.18	0.05	0.21	-0.06	0.11
Utilidades antes de cambios contables: básicas	1.55	1.62	1.58	1.52	1.42
Efecto acumulado de cambios contables: básicos	—	—	-0.06	-0.1	-0.03
Utilidades netas: básicas	1.55	1.62	1.52	1.42	1.39
Dividendos declarados	0.91	0.82	0.77	0.73	0.66
Intervalo de precio de acciones	37.34-32.67	37.75-28.88	32.42-21.30	41.84-21.40	52.90-28.25
Precio de acciones al cierre del año	35.05	36.5	30.98	24.35	40.08
Activos totales de operaciones continuas	626 586	618 241	503 610	441 768	373 550
Activos totales	673 342	750 507	647 828	575 236	495 012
Préstamos a largo plazo	212 281	207 871	170 309	138 570	77 818
Acciones por pagar: promedio (miles)	10 569 805	10 399 629	10 018 587	9 947 113	9 932 245
Cuentas de accionistas: promedio	634 000	658 000	670 000	655 000	625 000
Empleados al final del año					
Estados Unidos	161 000	165 000	155 000	161 000	158 000
Otros países	155 000	142 000	150 000	154 000	152 000
Total de empleados	316 000	307 000	305 000	315 000	310 000

Fuente: Reporte anual de GE en 2005.

ILUSTRACIÓN 2

Precio de la acción de GE y múltiplo precio-utilidad (P/U) frente a desempeño en S&P 500, 1995-2005



Fuente: Thomson Datastream International.

como una “mini GE”. Una vez más, el mercado castigó las acciones de GE, debido a que sus enormes y complejas operaciones eran demasiado difíciles de entender.

Más allá de toda esta presión inmediata del mercado, Immelt estaba dolorosamente consciente de que lo cubría la inmensa sombra de su antecesor, Welch. Durante sus 20 años como CEO, Welch había convertido a GE en una máquina sumamente eficiente y disciplinada que generaba aumentos constantes de ventas y utilidades; no sólo a través de operaciones de administración eficaces que producían un crecimiento organizacional (la mayor parte de él generado por la productividad) de 5% anual, sino también mediante un flujo continuo de adquisiciones oportunas y la firma de acuerdos inteligentes. Este enfoque desde dos extremos había generado aumentos de dos dígitos en las utilidades durante gran parte de la década de 1990.

La constante confiabilidad en el crecimiento de GE había creado en la mente de sus accionistas la imagen de que era una máquina poderosa que no podía detenerse y concedía a la compañía una prima significativa sobre los múltiplos precio/ganancias en el amplio mercado bursátil. Como resultado, durante dos décadas, GE había generado un rendimiento total compuesto para los accionistas de más de 23% anual durante las décadas de 1980 y 1990 (vea en la ilustración 3 un resumen financiero de GE, 1981-2000). Pero Immelt estaba muy consciente de que no podría repetir ese desempeño con sólo seguir la misma estrategia. “Miré el mundo después del 11/9 y comprendí que durante los siguientes 10 o 20 años no iba a haber mucho impulso”, explicó. “Dependería más de la

innovación, y sólo obtendrían una recompensa las compañías que pudieran generar su propio crecimiento”³

Construir sobre el pasado, imaginar el futuro

Aunque reconocía la necesidad de cambiar, Immelt no consideraba necesario desafiar el modelo básico de negocios con el cual GE había funcionado durante décadas. Igual que su antecesor, rechazaba caracterizar a la empresa como un conglomerado, y prefería verla como una compañía bien integrada y diversificada. Cuando aceptó el puesto, explicó:

Nuestros negocios están estrechamente integrados. Comparten iniciativas de negocios de vanguardia, disciplinas financieras excelentes, una tradición de compartir el talento y las mejores prácticas, y una cultura cuya piedra angular es una integridad inflexible y absoluta. Sin esos poderosos lazos, en realidad podríamos merecer el nombre de “conglomerado” que las personas erróneamente nos aplican. Ese adjetivo no describe a GE... Lo que tenemos es una compañía de beneficios diversos cuya suma en realidad es mayor que las partes; una compañía que ejecuta con excelencia a pesar de una cruel economía mundial... Creemos que GE es diferente, y una de las cosas que nos distingue es que producimos en los buenos y en los malos tiempos. Eso somos.⁴

Immelt se comprometió a construir sobre lo que él consideraba eran los elementos fundamentales de los éxitos pasados de la compañía: una cartera de negocios fuertes, unida mediante un conjunto de iniciativas estra-

ILUSTRACIÓN 3

Desempeño financiero de GE y afiliadas consolidadas: 1981-2000 (millones de dólares)

	2000	1999	1998	1997	1996	1991	1986	1981
Ingresos	\$129 853	\$111 630	\$100 469	\$90 840	\$79 179	\$51 283	\$36 725	\$27 240
Utilidades de operaciones continuas	12 735	10 717	9 296	8 203	7 280	3 943	3 689	N/A
Pérdidas de operaciones discontinuadas	—	—	—	—	—	492	N/A	N/A
Utilidades netas	12 735	10 717	9 296	8 203	7 280	2 636	2 492	1 652
Dividendos declarados	5 647	4 786	4 081	3 535	3 138	1 808	1 081	715
Ganancias promedio sobre capital de accionistas (promedio)	27.5%	26.8%	25.7%	25.0%	24.0%	12.2%	17.3%	19.1%
Por acción:								
Utilidades netas	3.87	3.27	2.84	2.50	2.20	2.55	2.73	N/A
Utilidades netas: diluidas	3.81	3.21	2.80	2.46	2.16	1.51	N/A	N/A
Dividendos declarados	1.71	1.47	1.25	1.08	0.95	1.04	1.18	N/A
Intervalo de precio de acción ^a	181.5-125.0	159.5-94.3	103.9-69.0	76.6-47.9	53.1-34.7	78.1-53.0	44.4-33.2	69.9-51.1
Activos totales de operaciones continuas	437 006	405 200	355 935	304 012	272 402	166 508	84 818	20 942
Préstamos a largo plazo	82 132	71 427	59 663	46 603	49 246	22 602	100 001	1 059
Acciones por pagar: promedio (miles)	3 299 037	3 277 826	3 268 998	3 274 692	3 307 394	1 737 863	912 594	227 528
Empleados al final del año:								
Estados Unidos	168 000	167 000	163 000	165 000	155 000	173 000	302 000	N/A
Otros países	145 000	143 000	130 000	111 000	84 000	62 000	71 000	N/A
Operaciones discontinuadas (principalmente en Estados Unidos)	—	—	—	—	—	49 000	N/A	N/A
Empleados totales	313 000	310 000	293 000	276 000	239 000	284 000	373 000	404 000

Fuente: Reporte anual de GE, diferentes años.

^a Precio no ajustado para cuatro divisiones de acción 2 por 1 durante el periodo.

tégicas que abarcaban a toda la compañía y administrada por personas estupidas en una cultura orientada hacia el desempeño y adaptable. Era una fuente de ventaja competitiva que Immelt sentía que no era fácil de imitar. “Se requieren compromisos financieros y culturales a lo largo de décadas”, afirmó.

Luego de comprometerse con el modelo de negocios fundamental de GE, Immelt no tardó en generar una nueva visión de crecimiento basada en utilizar el tamaño y la diversidad de GE como fortalezas en vez de debilidades. Quería convertir la empresa en “industrias grandes con una infraestructura fundamental de alta tecnología”, posición en la que sentía que GE podía tener una ventaja competitiva que otras no podrían conseguir con facilidad. Transformó lo anterior en la visión de una compañía tecnológica global con numerosos servicios al definir una estrategia de crecimiento basada en cinco elementos fundamentales:

- **Liderazgo técnico:** al afirmar que la tecnología había estado en el centro de GE desde los días en que Thomas Edison fundó la compañía, Immelt se comprometió con el liderazgo técnico como un propulsor fundamental del crecimiento futuro.
- **Aceleración de los servicios:** al construir negocios de servicio sobre su enorme base instalada de motores de aeronaves, turbinas de potencia, locomotoras, aparatos médicos y otro equipo, Immelt creía que GE podía atender mejor a los clientes y, al mismo tiempo, generar utilidades altas y elevar las barreras para evitar el ingreso.
- **Excelencia comercial:** como reflejo de sus antecedentes en ventas y marketing, Immelt se comprometió a crear una cultura comercial de clase mundial para sobreponerla a la tendencia del enfoque de negocios dominante en GE durante la administración de Welch que daba prioridad la ingeniería y la orientación financiera.
- **Globalización:** con base en una antigua iniciativa de Welch, Immelt se comprometió a expandir la estrategia de acopio de GE y el acceso al mercado mundial, concentrándose en particular en las oportunidades poco aprovechadas en países en desarrollo como China e India.
- **Plataformas de crecimiento:** por último, reconoció que se requeriría una reasignación de recursos significativa para construir nuevas plataformas de negocios que capitalizaran las “tendencias inevitables” que generarían crecimiento en el futuro.

Debido a que los planes en GE siempre incluían metas mensurables, Immelt se comprometió a aumentar el crecimiento orgánico de la compañía desde su tasa histó-

rica de 5% anual hasta 8% y, a partir de 2005, generar un crecimiento constante de dos dígitos en las utilidades.

Inversión mediante ciclos reducidos

Tal vez de manera predecible, la prensa se mostró escéptica ante la idea de que una compañía de 130 000 millones de dólares pudiera crecer al doble o al triple de la tasa del producto nacional bruto (PNB) mundial. No obstante, abundaron las sugerencias para el nuevo CEO en su intento de lograr que la compañía consiguiera esa meta. Algunos opinaron que debía vender los negocios maduros de iluminación y aparatos eléctricos.⁵ Otros propusieron expansiones atrevidas; por ejemplo, al negocio de los hospitales.⁶ Y, como siempre, hubo peticiones de que GE dividiera la compañía y vendiera sus negocios de componentes.⁷ Pero Immelt insistió en que GE tenía grandes negocios que aportaban una base firme para el futuro. Lo único que planeaba hacer era reequilibrar y renovar el portafolio de negocios y luego impulsar el crecimiento desde esa base revitalizada.

A las pocas semanas de ocupar el puesto, comenzó a hacer inversiones significativas para orientar los negocios de GE hacia el crecimiento. Por ejemplo, cuando vio la oportunidad de expandir su negocio de emisiones en NBC para capturar el mercado publicitario de rápido crecimiento dirigido a la población latina, la compañía adquirió las cadenas Telemundo y Bravo. Su negocio de generación de energía compró la compañía de energía eólica de Enron como una nueva plataforma que la administración sentía estaba en la posición de tener un crecimiento a largo plazo y rendimientos elevados en el futuro.

Además de éstas y otras extensiones naturales de negocios, la administración identificó segmentos nuevos que aportaban una base más fuerte para la innovación y donde las oportunidades de mercado en el futuro impulsarían un crecimiento rápido. Por ejemplo, en los sistemas de seguridad GE adquirió Interlogix, una participante mediana con excelente tecnología, y en servicios de agua compró BetzDearborn, una compañía importante con una base de 2 000 ingenieros de ventas.

En la parte interna, Immelt pronto realizó grandes compromisos financieros con la estrategia de crecimiento. En sus primeros seis meses comprometió 100 millones de dólares para actualizar la planta principal de investigación y desarrollo (IyD) de GE en Nishayuna, en Nueva York. Además de construir laboratorios nuevos, la inversión proporcionó nuevos centros de reunión en el área de 212 hectáreas de Nishayuna, con lo cual se creó un ambiente en el que los administradores y los tecnólogos pudieran reunirse para analizar las prioridades. Scott Donnelly, un investigador de 40 años que dirigía la actividad general de IyD de la empresa, dijo: “GE no es

un lugar para científicos que quieren trabajar en un concepto durante años sin que nadie los moleste. Aquí los científicos pueden realizar investigación a largo plazo, pero deben estar dispuestos a discutir con el personal de marketing. Esto es lo mejor de ambos mundos.”⁸

Aunque Immelt estaba dispuesto a aumentar su compromiso con I+D, impulsó un cambio en el equilibrio del trabajo realizado. Además de desarrollar productos nuevos tecnológicamente complejos, quería comprometer más recursos en la investigación a largo plazo que tal vez no rindiera dividendos durante una década o más. En el pasado, el compromiso limitado con ese tipo de investigación había frustrado a muchos doctores en ciencias e ingeniería del centro. (“Durante un tiempo, *ciencia* era una palabra mal vista”, explicó Anil Duggal, un líder de proyecto en el área de iluminación avanzada. “Ahora no lo es.”)⁹ Al seleccionar los proyectos a largo plazo que se debían financiar, Donnelly eliminó gradualmente más de 2 000 propuestas y luego colaboró con los investigadores para encontrar las tecnologías que pudieran transformar un negocio. De las 20 grandes ideas que propuso su personal, Donnelly y su equipo se concentraron en un grupo de cinco, que representaban campos tan diversos como nanotecnología, propulsión avanzada y biotecnología.

Más allá de su histórica planta de Nishayuna, en 2000 la compañía había establecido un centro en Bangalore, India. Para seguir en esa vía de expansión global, en 2002 Immelt autorizó la construcción de una nueva planta en Shanghai, China. Y cuando concluía el año, comenzó a hablar de agregar una cuarta planta mundial, quizá en Europa.^a A pesar de la lentitud de la economía, aumentó el presupuesto para I+D de 286 millones de dólares en 2000 a 327 millones en 2002. Cuando le preguntaron acerca de este aumento de gastos en épocas tan difíciles para la compañía, señaló que: “El crecimiento organizacional es el impulsor. Las adquisiciones van en segundo término: no quiero ver que hacemos un pago inicial de 100 millones de dólares por tecnología y saber que si hubiéramos gastado 2 millones de dólares anuales durante 10 años habríamos obtenido un mejor resultado. No me gusta eso, en verdad no me agrada.”¹⁰

Al reflexionar sobre sus extensas inversiones en 2002, un año en el cual el precio de las acciones disminuyó 39% respecto de su valor final en 2001, Immelt expresó:

La fuerza financiera nos permite invertir en el crecimiento y hemos considerado que este ciclo económico es un momento para invertir. Hemos aumentado la cantidad de ingenieros, vendedores y recursos de servicio. Invertiremos más de 3 000

millones de dólares en tecnología, incluyendo inversiones importantes en nuestros centros de recursos globales. Hemos reforzado nuestro compromiso con China, al aumentar 25% los recursos que invertimos en ese país en 2002, y hemos incrementado nuestra presencia en Europa. Las adquisiciones son una forma de inversión fundamental para nosotros y hemos invertido casi 35 000 millones de dólares en adquisiciones durante los dos años anteriores. Son un factor importante para que volvamos a desplegar el flujo de efectivo para nuestro crecimiento futuro.¹¹

Operaciones en curso: rigor y capacidad de respuesta

Para financiar su estrategia, Immelt obtuvo su primera fuente de capital de la enajenación de las empresas de bajo rendimiento, y el debilitado negocio de seguros de la compañía fue su objetivo principal para venta. Sin embargo, en lo profundo de una recesión económica no era fácil obtener un buen precio por un negocio. Debido a que las inversiones necesarias para impulsar el crecimiento de la compañía todavía dependían principalmente de los fondos generados por las operaciones en curso, Immelt condujo a la organización para cumplir con las expectativas de desempeño en el mercado en ese año. Tras elegir algunas iniciativas lanzadas años antes, aprovechó capacidades bien arraigadas, como el proceso Six Sigma y la digitalización, para reducir costos, aumentar la eficiencia de los procesos y administrar los recursos con más eficacia.

En este difícil ambiente, el principal punto operativo de Immelt se enfocó en el flujo de efectivo y realineó todas las poderosas herramientas de GE para cumplir ese objetivo. Por ejemplo, se aplicó la disciplina de Six Sigma para reducir el efectivo ligado al inventario y las cuentas por cobrar, mientras que el proceso de digitalización se concentró en estimular economías y eficiencias en la infraestructura. En 2002 la digitalización por sí sola generaba ahorros de casi 2 000 millones de dólares anuales. Como siempre en GE, las iniciativas incluían una medición, y 60% de las compensaciones en forma de incentivos dependía de la generación del flujo de efectivo. De modo que, a pesar de una economía difícil en 2002 que mantuvo en 5% el crecimiento de los ingresos de GE, el flujo de efectivo de sus operaciones fue de 15 200 millones de dólares, 10% más que el año anterior.

Aunque este método disciplinado recordaba a la GE de décadas anteriores, el estilo de administración de Immelt contrastaba con el de Welch de muchas maneras. Primero, reconoció que en el mundo después de Enron, los ejecutivos enfrentaban a un grupo de críticos más escépticos y, a menudo, sarcásticos. Por ejemplo, un artículo en *BusinessWeek* sugirió que: “Cada vez más, el notable crecimiento uniforme de dos dígitos de Welch se parece menos a un milagro de administración brillante y más a una conta-

^a En 2003, GE abrió su centro de investigación en Shanghai y echó los cimientos de otro centro en el patio trasero de Siemens en Munich, Alemania. En 2004, sus 2 500 investigadores en todo el mundo registraron más de 450 patentes.

bilidad inteligente que mantiene a los inversionistas contentos y satisfechos en épocas de auge.”¹² Y *The Economist* opinó: “Immelt ha vivido intensas situaciones desde que ocupó el lugar de Jack Welch, el ex jefe de GE, en 2001. Al despertar de la ensoñadora década de 1990, los inversionistas descubrieron que GE no era, después de todo, una eficiente máquina de producir ganancias que generaba un aumento de las utilidades de 16 a 18% cada año.”¹³

Immelt comprendió que en un ambiente tan escéptico, era necesario que el CEO estableciera mucha más apertura y confianza. Como su estilo natural tendía a ser abierto y comunicativo, se sentía muy cómodo con la idea de aumentar la transparencia de las a menudo complejas operaciones de GE. En julio de 2002, para facilitar la comprensión del desempeño de los negocios financieros de la empresa, dividió GE Capital en cuatro negocios separados, cada uno con su propia hoja de saldos y estrategia de crecimiento explícita. También se comprometió a comunicarse con más frecuencia y con mayor detalle con los inversionistas. “Tenemos la meta de hablar de GE en el exterior del modo en que la dirigimos en el interior”, indicó. Después de sus primeras reuniones de análisis, en las que todos recibían con anticipación un ejemplar encuadrado de los datos y las predicciones, *BusinessWeek* comentó: “Eso ya es un distanciamiento del régimen de Welch durante el cual, dicen algunos, todos tenían parpadear y perderse la información de una gráfica.”¹⁴

El nuevo CEO también deseaba crear un ambiente más abierto y con menos ansiedad dentro de la compañía. Pidió a la generación del año 2002 del Curso de Desarrollo para Ejecutivos (EDC, por sus siglas en inglés) de GE que estudiara la posición de la empresa en relación con la responsabilidad corporativa.^b Históricamente, este asunto no había recibido mucha atención en GE. Aunque Welch siempre había hecho hincapié en la importancia de la integridad y el cumplimiento, había mostrado muy poco interés en llegar más allá de ese requerimiento legal. Varias docenas de los participantes del EDC de 2002 visitaron inversionistas, reguladores, activistas y 65 compañías en Estados Unidos y Europa para comprender cómo se desempeñaba GE en términos de responsabilidad corporativa. Comunicaron a la administración principal que aunque la compañía estaba clasificada entre las primeras cinco por su desempeño financiero, valor de inversión y talento administrativo, era la número 72 en responsabilidad social.

^b EDC es el curso de nivel superior del renombrado centro de capacitación de Crotonville, de GE, reservado para quienes están destinados a ocupar los niveles más altos de la administración de la empresa. Como parte de sus estudios, se asigna a cada generación del EDC un aspecto corporativo importante para estudiar en equipos y después responder al Consejo Ejecutivo de GE.

Un resultado del informe de los grupos de EDC fue que Immelt nombrara al primer vicepresidente de ciudadanía corporativa de la empresa. Designó a Bob Corcoran, un confiable colega de la época en que dirigía los sistemas médicos de GE, para dirigir un esfuerzo que asegurara que la compañía fuera más sensible y pusiera mayor atención en su cada vez más amplia responsabilidad social. Siempre pragmático, Immelt consideró que esto era más que una simple respuesta altruista. Creía que era importante para que la compañía conservara su eficacia:

Para ser una gran compañía en la actualidad, debes ser una buena compañía. La razón por la que las personas vienen a trabajar para GE es que quieren participar en algo más grande que ellas mismas. Quieren esforzarse, quieren ser promovidas, quieren tener opciones. Pero también quieren trabajar para una empresa que marque una diferencia, que haga cosas estupendas en el mundo... Depende de nosotros utilizar nuestra plataforma para actuar como buenos ciudadanos. No sólo porque sea agradable hacerlo, sino porque es un imperativo de los negocios.¹⁵

Reconstrucción de los cimientos: comienza un maratón

Cuando comenzó 2003, Immelt no lamentaba ver el final de su primer año completo como CEO. A pesar de todos sus esfuerzos, 2002 había sido un año terrible para la compañía. Los ingresos sólo aumentaron 5% después de una disminución de 3% el año anterior. Y en vez del crecimiento de dos dígitos que había prometido, las utilidades en 2002 sólo aumentaron 7%. Al final del año las acciones costaban 24 dólares, 39% menos que el año anterior y 60% menos que su máximo histórico de 60 dólares en agosto de 2000. Después de vivir en una economía devastada, el caos después del 11/9, nuevas exigencias regulatorias a partir de los escándalos corporativos y una situación política mundial inestable, Immelt comentó: “No fue un buen año para ser un CEO novato.”¹⁶

Sin embargo, en medio del alboroto, se recordó a sí mismo el consejo que recibió de su antecesor. “Una de las cosas que Jack dijo desde el principio y con la que estoy totalmente de acuerdo es que esto es un maratón, no una competencia de velocidad”, recordó Immelt. “Debes tener un plan y debes apegarte a él. A veces debes modificarlo, pero cada día debes salir y esforzarte.”¹⁷ Con esa idea en mente al comenzar 2003, Immelt continuó impulsando su estrategia de crecimiento.

Restablecimiento del portafolio de negocios

El año resultó importante para el propósito del nuevo CEO de reconstruir el portafolio de negocios sobre el cual im-

pulsaría el crecimiento de GE. Incluso después de concluir adquisiciones por un valor de 35 000 millones de dólares en los dos años anteriores, 2003 se convirtió en el año más importante de adquisiciones en la historia de GE con compromisos totales por más de 30 000 millones de dólares. El primer gran acuerdo llegó cuando la compañía decidió hacer una oferta por el negocio de entretenimiento Universal, propiedad del conglomerado francés Vivendi. Como un desafío a quienes sugirieron que GE debía alejarse del volátil negocio de los medios, Immelt impulsó la adquisición, la cual incluyó la biblioteca de películas, los estudios para filmar, los servicios de cable y el parque temático de Universal. “Esto es lo que sabemos hacer”, afirmó. “Comprendemos los matices de esta industria y a dónde nos llevarán.”¹⁸

La visión de Immelt era crear un negocio de medios que tuviera una mejor posición para enfrentar el futuro digital. La franquicia NBC, aunque era fuerte, estaba siendo golpeada por cambios en la distribución de los medios que contemplaban una reducción en la participación de mercado de la transmisión televisiva. Universal agregó contenido, instalaciones para producción, distribución por cable y un fuerte equipo de administración. Immelt sentía que todos estos activos podían fortalecer mucho el negocio principal de GE. Encima de todo eso, el precio de 5 500 millones de dólares pagados de inmediato por activos valuados en 14 000 millones fue considerado una excelente compra.

Dos días después de anunciar los términos finales de su adquisición de Vivendi-Universal Entertainment (VUE), GE firmó un acuerdo para comprar Amersham, una compañía británica de ciencias biológicas y diagnóstico médico que Immelt había tratado de adquirir durante muchos meses. Creía que la atención de la salud avanzaba a una era de biotecnología, diagnósticos avanzados y terapias específicas, y que la combinación de, por ejemplo, la tecnología de imágenes de GE con los biomarcadores farmacéuticos de Amersham podía crear maneras totalmente nuevas de diagnosticar y tratar enfermedades. Con un costo de 10 000 millones de dólares, ésta fue una adquisición más cara, pero con ella pensaba que podía convertir el negocio de productos médicos de 9 000 millones de dólares de GE en uno de 15 000 millones en 2005. Y lo más importante, la consideraba un motor de crecimiento que podía funcionar durante años e incluso décadas en el futuro. Pensaba que era una “plataforma de crecimiento” clásica.

Sin embargo, el verdadero problema que muchos vieron en el acuerdo era menos de ajuste estratégico y más de compatibilidad organizacional. La preocupación era que el talento muy innovador y orientado a las ciencias que Amersham había desarrollado en el Reino Unido tal vez no prosperara cuando fuera devorado por GE. Era la misma crítica que Immelt había escuchado cuando los

analistas se preguntaron si el talento creativo de los estudios filmicos de Universal toleraría la disciplina administrativa por la cual GE era bien conocida. Pero la idea de introducir en la empresa personas ajenas creativas e innovadoras era parte del atractivo para Immelt. Vio que personas como Sir William Castell, CEO de Amersham, eran activos importantes que podían ayudar a desarrollar en GE la cultura de innovación que anhelaba construir. Para destacar ese hecho, designó a Castell, establecido en el Reino Unido, para dirigir el negocio combinado de 14 000 millones de dólares que cambió su nombre a GE Healthcare y lo nombró vicepresidente de la junta directiva de GE. Por primera vez, uno de los negocios principales de la compañía tenía sus oficinas principales fuera de Estados Unidos, un movimiento que Immelt sentía que se adecuaba bien al embate de la globalización.

El otro gran desafío que implicaba la tarea en proceso de reequilibrar el portafolio de negocios era que a GE le costaba trabajo vender algunos activos que ya no consideraba vitales. Si bien la recesión ofrecía muchas oportunidades de compra si uno estaba dispuesto a arriesgarse e invertir, difícilmente era el ambiente ideal en el cual vender negocios. Para GE, el desafío más grande fue encontrar compradores para los desfallecientes negocios de seguros. Aunque sus ventas en 2003 de tres de sus principales entidades de seguros habían logrado más de 4 500 millones de dólares en efectivo, la compañía todavía trataba de encontrar un comprador para Employers Reinsurance Company (ERC), un negocio que generaba enormes pérdidas debido a sus escasos contratos a fines de la década de 1990.^c Además, permanecían en espera varios otros negocios de la empresa, desde motores hasta superadhesivos, sin que alguien ofreciera un precio que la compañía estuviera dispuesta a aceptar. Parte del problema era que los oferentes sentían que, si GE había dirigido el negocio durante años, ya se habían obtenido la mayor parte de los ahorros potenciales, lo cual hacía menos atractivas las unidades ofrecidas para una compañía que quería mejorar sus costos.

Para comunicar la importante transformación del portafolio de negocios que había efectuado hasta esa fecha, en 2003 Immelt comenzó a describir los negocios de GE como “motores de crecimiento” y “generadores de efectivo” (vea la tabla 4). Caracterizó a los primeros, que representaban 85% de las utilidades, como líderes del mercado que podían crecer 15% anual durante los ciclos del negocio con altos rendimientos. Los segundos fueron reconocidos como de una naturaleza más cíclica, pero con flujos de efectivo permanentemente fuertes.

^c Después de recibir un castigo contable en 2004 debido a reclamaciones relacionadas con asbestos y el 11 de septiembre, la compañía finalmente vendió ERC por 8 500 millones de dólares en 2005, pero sólo después de registrar otra pérdida por seguros de 2 900 millones de dólares.

ILUSTRACIÓN 4

Portafolio de negocios de GE: motores de crecimiento y generadores de efectivo

MOTORES DE CRECIMIENTO

Commercial Finance

GE Commercial Finance ofrece a los negocios un sinnúmero de servicios y productos financieros en todo el mundo. Con conocimientos específicos en el segmento del mercado medio, Commercial Finance también ofrece préstamos y arrendamientos financieros para activos de capital importantes, entre ellos flotillas de aeronaves, plantas y equipos industriales, y plantas relacionadas con energía; préstamos e inversiones hipotecarios; y préstamos e inversiones en entidades públicas y privadas de diversas industrias.

GE Consumer Finance

GE Consumer Finance es proveedora líder de servicios de crédito a los consumidores, minoristas y distribuidores de automóviles en más de 38 países en todo el mundo. El negocio ofrece una variedad de productos financieros, entre ellos tarjetas de crédito de marca privada, préstamos personales, tarjetas bancarias, préstamo para arrendamiento de automóviles, hipotecas residenciales, tarjetas de viajes y compras corporativas, consolidación de deudas, préstamos sobre valores de interés variable y seguros de crédito de casas.

Energy

GE Energy es una destacada proveedora mundial de tecnología para la industria energética que ofrece una amplia variedad de soluciones para petróleo y gas, generación de electricidad tradicional y renovable, y manejo de energía.

Healthcare

GE Healthcare es líder mundial en imágenes médicas de diagnóstico y quirúrgicas, así como en tecnología de la información y servicios. La adquisición inminente de Amersham plc, una empresa líder mundial en aparatos de imágenes de diagnóstico y ciencias vivas, transformará a GE Healthcare en la empresa de diagnóstico médico más extensa del mundo.

Infrastructure

GE Infrastructure es una plataforma de alta tecnología que abarca algunos de los negocios de crecimiento más rápido de la empresa. Ofrece un conjunto de soluciones de protección y productividad para algunos de los problemas más apremiantes que enfrentan las industrias: agua pura, instalaciones seguras, automatización de plantas y aplicaciones de detección de ambientes operativos.

NBC

Como la primera emisora de Estados Unidos, NBC es una compañía internacional de medios diversos con la cadena televisora estadounidense clasificada número uno, 29 estaciones de su propiedad operadas por ella, los canales de cable CNBC, MSNBC y Bravo, y la cadena televisora en español Telemundo. NBC y Vivendi Universal Entertainment acordaron fusionarse y formar NBC Universal para formar una de las compañías de medios con crecimiento más rápido en el mundo.

Transportation

GE Transportation está formada por Aircraft Engines and Rail, dos unidades de negocios líderes en la industria cuyos productos y servicios abarcan las industrias de aviación, ferrocarriles, embarcaciones y vehículos todo terreno con motores a reacción para aeronaves militares y civiles, locomotoras de carga y de pasajeros, sistemas motorizados para camiones y taladros para minería, y turbinas de gasolina para aplicaciones marinas e industriales.

Liderazgo con la TRANSFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

GENERADORES DE EFECTIVO

Consumer and Industrial

GE Consumer and Industrial sirve a clientes en más de 100 países con electrodomésticos, productos de iluminación y equipo industrial integrado, sistemas y servicios que se venden con las marcas Monogram®, Profile™, GE®, Hotpoint®, Smartwater™ y Reveal®, así como la marca industrial Intellisys™.

Equipment Services

GE Equipment Services ayuda a negocios medianos y grandes en todo el mundo a administrar, financiar y operar una amplia variedad de equipo de negocios. Entre los productos y servicios se destacan arrendamientos operativos, préstamos y servicios de manejo de activos de ventas y transportes.

Advanced Materials

GE Advanced Materials es líder mundial en proporcionar a sus clientes de una amplia variedad de industrias, soluciones materiales mediante ingeniería de termoplásticos, productos de silicón, plataformas de tecnología, cuarzo fundido y cerámica.

Insurance

GE Insurance ofrece una amplia variedad de productos de seguros e inversiones. GE Insurance proporciona a las empresas productos de aseguramiento y reaseguramiento de compañías de seguros, empresas de Fortune 1000, proveedores de seguros propios y de atención a la salud. Ayuda a los consumidores a crear y preservar la riqueza personal, proteger sus bienes y mejorar sus estilos de vida.

Para el 1 de enero de 2004, GE fue reorganizada en 13 negocios, 11 de ellos concentrados en los mercados y los clientes: siete Motores de crecimiento, los cuales generan alrededor de 85% de las utilidades y son líderes mundiales con enfoque en tecnología, costos, servicios, distribución mundial y eficiencia del capital; además, cuatro Generadores de efectivo, que producen constantemente un flujo de efectivo firme y aumentan las utilidades de una economía en expansión.

Esta tabla refleja los cambios más significativos: la combinación de Aircraft Engines and Rail en GE Transportation; la combinación de Industrial Systems y Consumer & Industrial, con porciones de Industrial Systems que se trasladaron a otros negocios; y la formación de Infrastructure a partir de porciones de Industrial Systems y Specialty Materials. Los resultados de este informe anual se publicaron con base en los 13 negocios vigentes en 2003.

Fuente: Reporte anual de GE en 2003, p. 6.

Enfoque en los clientes y énfasis en los servicios

Además de los cambios en el portafolio de negocios, el nuevo CEO siguió trabajando en sus iniciativas de crecimiento interno. Como había sido vendedor, Immelt siempre había dirigido su atención al cliente, y una de sus prioridades era redirigir el enfoque interno de GE —un subproducto no buscado de la obsesión de Welch por la eficiencia operativa y la reducción de costos— hacia el ambiente externo. “En un mundo deflacionario obtienes utilidades si te preocupas por la productividad”, afirmó. “Ahora necesitas marketing para conseguir un precio.”¹⁹

En 2001, uno de sus primeros nombramientos fue Beth Comstock, la primera directora de marketing de GE. A continuación, para impulsar el cambio con más fuerza, volvió a asignar a gran parte del extenso personal de desarrollo de negocios de GE funciones de marketing, y luego pidió a cada uno de los negocios de GE que nombrara un jefe de marketing en el nivel de vicepresidencia, muchos de los cuales tuvieron que ser reclutados del exterior. “Literalmente contratamos miles de vendedores”, comentó. “Lo bueno fue que creamos el Programa de Liderazgo Comercial de Experiencia, el tipo de curso intensivo que durante mucho tiempo hemos ofrecido en finanzas. Participan unas 200 personas cada año.”²⁰

En 2003, con sólidos conocimientos de marketing incrustados en los negocios, formó un Concejo Comercial para reunir a los mejores líderes en ventas y marketing de GE en un foro que comunicara las mejores prácticas, impulsara iniciativas con rapidez a lo largo y ancho de la organización y desarrollara una cultura comercial de clase mundial. Dirigido personalmente por Immelt, el programa del Concejo incluía desarrollar conocimientos de marketing de clase mundial, llevar el programa Six Sigma a los clientes e impulsar la eficacia de la fuerza de ventas. Como siempre, todo esto incluía un parámetro de medición. Con una herramienta llamada Net Promoter Score (NPS), la empresa comenzó a registrar los cambios en las actitudes y la lealtad de los clientes e incluyó una compensación por las mejoras en las calificaciones del NPS. “Si podemos crear en GE una función de ventas y marketing tan buena como la de finanzas, transformaré esta compañía”, afirmó. “Pero se requerirán diez años para impulsar estos cambios.”²¹

Immelt también creía que GE podía fortalecer significativamente las relaciones con sus clientes si se convertía en algo más que una proveedora de servicios. En 2002, 23 000 millones de los 132 000 millones de dólares de ingresos de la compañía provinieron de servicios, pero con su inmensa base instalada de más de 100 000 artículos como motores de aeronave de larga vida, locomotoras, generadores de electricidad y aparatos médicos en el campo, el CEO vio un flujo de servicios potenciales

recurrentes. Como alguien que había aumentado la participación de GE Medical Systems en el negocio de servicios de 25 a 42% en los tres años y medio que dirigió esa operación, Immelt estaba convencido de que los servicios podían crecer mucho más rápido que la maquinaria y los equipos y con niveles de utilidades mucho más altos. Para subrayar su idea, dondequiera que los negocios establecían contratos de servicio importantes —por ejemplo, la venta de su sistema de despacho GE Transportation basado en la tecnología de la información (TI) a clientes de compañías ferrocarrileras para aumentar la utilización de sus locomotoras— los celebraba de manera muy pública.

No obstante, a pesar de todos estos esfuerzos, la realidad era que aunque muchos productos de GE se convertían en mercancías generales, sus contratos de servicio se asignaban cada vez más a quien presentaban la oferta más baja y no proveían las barreras para evitar la entrada que alguna vez pusieron. La solución de GE fue volverse indispensable por medio de construir relaciones duraderas basadas no sólo en ofrecer sus productos y servicios, sino también su experiencia.

Se diseñó una iniciativa llamada “Al cliente, para el cliente” (conocida como ACFC, por sus siglas en inglés) para llevar las herramientas y prácticas internas más eficaces de GE a enfrentar los desafíos de los clientes. Immelt utilizó la atención a la salud como ejemplo de lo que la empresa podía ofrecer. Debido a que el control de los costos era una preocupación importante porque los gastos de atención a la salud se acercaban a 20% del PIB, Immelt sintió que GE podía ayudar a sus clientes, de los cuales sólo 50% eran redituables. “Mediante nuestros acuerdos de servicios de atención a la salud, somos el socio de productividad de los hospitales”, comentó. “Concluimos más de 6 000 proyectos Six Sigma con proveedores de atención a la salud en 2002, los cuales mejoran la calidad de atención al paciente y reducen los costos.”²² Además, la compañía comenzó a integrar sus servicios y a vincular sus productos con la tecnología de información clínica. También agregó un negocio de servicios financieros para atención a la salud a la organización GE Healthcare con el fin de incluir su apoyo financiero especializado. “Se emplea tanto la frase ‘proveedor de soluciones’ que nos hace roncar a todos”, explicó Immelt. “Quiero que GE sea esencial para quienes atendemos, una parte fundamental de la ecuación de utilidades, una socia a largo plazo, una amiga.”²³

Impulso del crecimiento: plataformas y procesos nuevos

Al comenzar 2002, Immelt había desafiado a sus líderes de negocios para que identificaran las plataformas de crecimiento de los negocios con potencial para generar 1 000 millones de dólares de utilidades operativas en los

próximos años. En respuesta, surgieron seis oportunidades: sistemas de información para atención de la salud, seguridad y sensores, tecnología y servicios del agua, tecnología de petróleo y gas, emisiones de televisión para hispanohablantes y finanzas para el consumidor. A fines de 2002 estos negocios representaban 9 000 millones de dólares de ingresos y 2 000 millones de dólares de utilidades operativas. Pero, como señaló Immelt, con una tasa de crecimiento anual de 15%, estaban en camino de convertirse en una porción mucho más grande del portafolio de negocios futuro de GE.

Con las adquisiciones principales de 2003, como Amersham y VUE, la compañía agregó a su lista nuevas plataformas de crecimiento como biociencias y películas-DVD. A través de otras compras, la energía renovable (eólica, solar, biomasa), la gasificación del carbón y el financiamiento de la cadena de suministro se convirtieron en elementos de la nueva plataforma de crecimiento de GE. Y el hincapié en los servicios desarrolló una serie de negocios de servicios ambientales, pruebas no destructivas y mejoramiento de activos que también se consideraba tenían un elevado potencial de crecimiento.

Al definir y después crear estas plataformas de crecimiento, GE siguió su enfoque disciplinado normal. Primero, la administración dividía los mercados amplios e identificaba los segmentos de elevado crecimiento que consideraba que podían agregar valor. Luego, solía lanzar sus iniciativas con una pequeña adquisición en esa plataforma de crecimiento. Después de integrarla a GE, el objetivo era transformar el modelo de negocios de la empresa adquirida mediante la aplicación de iniciativas de crecimiento de GE (por ejemplo, servicios y globalización) que pudieran aprovechar sus recursos y capacidades existentes. Como paso final, aplicaba su poder financiero a la empresa nueva y le permitía invertir en crecimiento orgánico o adquisiciones adicionales. El objetivo era crecer rápidamente y, al mismo tiempo, generar rendimientos sólidos.

La expansión de GE hacia la televisión para hispanohablantes ofrece un ejemplo del proceso. Después de identificar que este segmento del negocio de transmisiones tenía un crecimiento rápido, la compañía adquirió Telemundo, la participante número dos en el segmento de entretenimiento para latinos. Con la idea de que éstos impulsarían el crecimiento, la administración sintió que podía aplicar las capacidades de GE para reparar el desfalleciente modelo de negocios de Telemundo. Durante 2002 y 2003, NBC aportó sus conocimientos en administración y programación, y ayudó a Telemundo a evolucionar de adquirir 80% de su contenido a producir dos terceras partes de material propio para transmisión. En la segunda mitad de 2003, Telemundo aumentó sus niveles de audiencia 50% en relación con la primera mitad del año y capturó

25% del mercado publicitario para latinos. La compañía esperaba que los ingresos crecieran más de 20% en 2004.

Como resumió Immelt: “Una fortaleza importante de GE es nuestra capacidad para prever el futuro, identificar las tendencias inevitables y desarrollar nuevas maneras de crecer. Las plataformas de crecimiento que hemos identificado son mercados que tienen tasas de crecimiento por encima del promedio y pueden aprovechar con singularidad las capacidades de GE... El crecimiento es *la* iniciativa, *la* aptitud fundamental que desarrollamos en GE”²⁴

Formación de la administración: nuevos perfiles de personal

El mayor desafío que Immelt enfrentó cuando decidió implantar su programa fue hacer que el crecimiento se convirtiese en la misión personal de cada uno de los 310 000 empleados de la compañía en todo el mundo. “Si quiero que las personas acepten más riesgos, resuelvan problemas más grandes y hagan crecer el negocio de una manera nunca antes vista, debo hacerlo un compromiso personal”, comentó. “De modo que digo a las personas: ‘Comienza mañana tu carrera. Si tuviste un mal año, aprende de esa mala experiencia y hazlo mejor. Si tuviste un buen año, olvídale.’”²⁵

Cuando la compañía comenzó a implantar su nueva estrategia de crecimiento, a Immelt le preocupaba que algunos de sus administradores no tuvieran las habilidades o las aptitudes para triunfar en el ambiente de aceptación de riesgos más empresarial que intentaba crear. Al comprender que esto implicaba un inmenso desafío para desarrollar una nueva generación de lo que él denominaba “líderes para el crecimiento”, explicó:

Históricamente, somos conocidos como una compañía que desarrolla administradores profesionales... en un sentido amplio, solucionadores de problemas con experiencia en varias funciones y negocios. Sin embargo, yo quería desarrollar una generación de *líderes para el crecimiento*: personas con conocimiento del mercado, sensibilidad ante los clientes y comprensión de los aspectos técnicos. Este cambio hace hincapié en la profundidad, es decir, esperamos que las personas dediquen más tiempo al negocio o al empleo. Consideramos que esto ayudará a los líderes a desarrollar los “instintos de mercado” fundamentales para el crecimiento y la confianza para crear empresas globales.²⁶

Más allá de los cambios en el desarrollo de una trayectoria profesional que hacían hincapié en una experiencia más profunda y menor rotación en el empleo, los profesionales de recursos humanos de GE querían identificar las nuevas competencias personales que necesitarían mostrar los líderes para el crecimiento. Al establecer puntos de referencia de GE contra las mejores prácticas, investigaron

los perfiles de liderazgo en 15 grandes compañías mundiales —entre ellas Toyota y Dell— que habían crecido durante más de una década con tasas que triplicaban el PIB o más. A fines de 2004 obtuvieron una lista de cinco características de liderazgo orientadas a la acción que requerirían: *atención en el exterior* que definiera el éxito en términos del mercado; capacidad para *pensar con claridad* para simplificar la estrategia en acciones específicas, tomar decisiones y comunicar prioridades; *imaginación* y el *valor* para correr riesgos con las personas y las ideas; capacidad para estimular equipos mediante *actitudes incluyentes y conexión con las personas*, con el fin de generar lealtad y compromiso, y *competencia* en una función o dominio, con el objetivo de utilizarla a profundidad como fuente de confianza para impulsar el cambio.

Para ayudar a desarrollar estas características, cada negocio creó de 20 a 30 “empleos puntales”: trabajos dirigidos al cliente y orientados al cambio en los cuales los líderes para el crecimiento pudieran desarrollarse durante periodos de cuatro a cinco años. Las nuevas actitudes de liderazgo también se convirtieron en los criterios para todos los programas de capacitación internos y se integraron en los procesos de evaluación que se utilizaban en toda la retroalimentación administrativa.

Immelt participó personalmente en el desarrollo de líderes para el crecimiento en su equipo. En respuesta a una pregunta acerca del uso del tiempo, explicó: “Es probable que dedique 20% de mi tiempo a los clientes, 30% a las personas, la enseñanza y la asesoría, 10% al mando, al trabajo con la junta directiva y a reuniones con los inversionistas. El resto del tiempo lo dedico a los detalles de la compañía, trabajar en revisiones operativas y sesiones de estrategia.”²⁷ Pero, como señalaba con frecuencia, el tiempo que dedicaba a los detalles en las revisiones operativas y las sesiones de estrategia —los llamaba “puntos de contacto”— las empleaba sobre todo para desarrollar personas. “Estaba comprometido con hacer de cada momento una oportunidad de aprendizaje, de cada actividad una fuente de evaluación.”²⁸

Financiamiento del crecimiento: excelencia operativa

Al mismo tiempo que impulsaba el crecimiento, Immelt nunca olvidó que heredó una gran compañía operativa. No quería que el crecimiento a largo plazo distrajera a los administradores del desempeño actual. “Siempre me ha preocupado que se dispersen las ideas”, declaró. “¿Cómo conseguimos que las personas no digan ‘a Jeff no le preocupa la productividad?’”²⁹ De modo que insistió en que la innovación “fuera financiada con la intención de dirigir, pero fuera pagada por una productividad cada vez mayor”.³⁰ Por ejemplo, durante 2003 una tercera parte de los especialistas en Six Sigma se concentraron en

una nueva iniciativa llamada “habilitación del efectivo”. El objetivo era que GE fuera el doble de competente que sus competidoras en varios puntos de referencia, como cuentas por cobrar o rotación del inventario. Immelt dijo a su equipo que, a todo su potencial, esta medida liberaría 7 000 millones de dólares adicionales en efectivo.

En 2004, mientras todavía se aplicaban las acciones para la generación de efectivo y la reducción de costos, Immelt agregó una nueva iniciativa llamada Lean Six Sigma, la cual tomaba las herramientas clásicas de la fabricación austera y las utilizaba para nuevos objetivos. En sus negocios industriales, el punto central era reducir el capital de trabajo y mejorar el rendimiento de las acciones, mientras que en su negocio financiero comercial, se centraba en expandir las utilidades, administrar los riesgos y reducir los costos. A través de estos esfuerzos, en 2003-2004, la compañía obtuvo 2 700 millones de dólares del mejoramiento del capital de trabajo y esperaba que esa clase de progreso continuara.

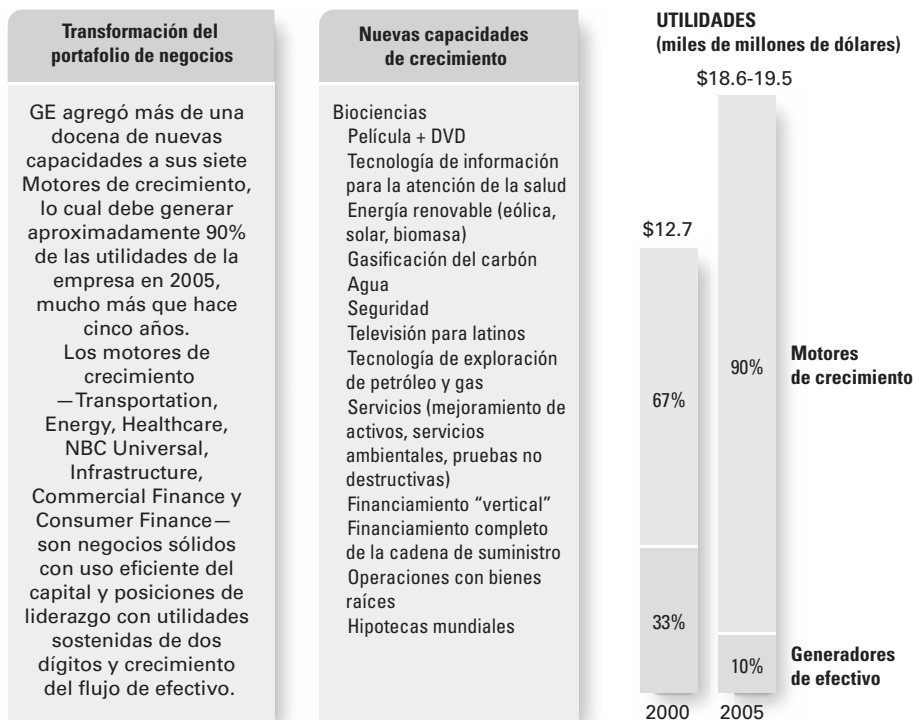
Otra iniciativa operativa, llamada “simplificación”, pretendía reducir los gastos generales de 11 a 8% de los ingresos. Concentrándose en reducciones de la cantidad de entidades legales, oficinas centrales, oficinas lujosas, sistemas de cómputo y otros costos generales no directamente relacionados con el crecimiento, la compañía fijó la meta de eliminar 3 000 millones de dólares de tales costos en tres años. En el primer año, el negocio de finanzas comerciales se consolidó en tres centros de servicio al cliente y operaciones, y se esperaba que ahorrara 300 millones en tres años. En otro movimiento de simplificación, el negocio de productos para el consumidor e industriales integró sus tres oficinas centrales en una, con lo que ahorró 100 millones de dólares en costos estructurales. Además, los negocios de transporte y energía comenzaron a compartir algunos activos de tecnología de la información y operativos que también redujeron los costos estructurales en unos 300 millones de dólares anuales.

Preparación para el despegue: innovación e internacionalización

A medida que avanzaba 2004, la economía mundial comenzó a cambiar de manera gradual y GE empezó a mostrar señales de un crecimiento más firme. Al final del año, 9 de sus 11 negocios habían aumentado sus utilidades a dos dígitos. Por primera vez, Immelt confiaba en que finalmente la compañía se alejaba de los resultados decepcionantes de los tres años anteriores y se acercaba a la trayectoria de crecimiento para la cual se había preparado. En su carta anual a los accionistas en febrero de 2005, recordó su época de jugador de fútbol universitario para plantear una analogía deportiva con el desempeño reciente de GE:

ILUSTRACIÓN 5

Representación de la transformación del portafolio de negocios de GE, 2000-2005



Fuente: Reporte anual de GE en 2005.

GE ha “jugado a pesar de estar lesionada” en los últimos tres años... De modo que se dedicó a su “rehabilitación”. Estos años difíciles activaron una revisión fundamental de nuestras capacidades y, como resultado, iniciamos una transformación emocionante. Invertimos más de 60 000 millones de dólares para crear una empresa de crecimiento más rápido. Nos comprometimos a eliminar 15 000 millones de dólares de activos con crecimiento lento. Creamos capacidades nuevas, lanzamos productos novedosos, nos expandimos globalmente e invertimos en la marca GE. Ahora la compañía ha comenzado una etapa de desempeño intenso... Hemos recuperado toda nuestra fuerza. Es nuestro momento.³¹

Para subrayar el punto, predijo que los “motores de crecimiento” de GE —negocios en los que las utilidades habían aumentado en promedio 15% anual desde 1999— generarían 90% de las utilidades de la compañía en 2005, comparado con sólo 67% en 2000 (vea una representación del cambio en la ilustración 5). Como consecuencia de esta transformación del portafolio de negocios y también de la inclusión de más de una docena de nuevas capacidades, desde biociencias hasta energía renovable, Immelt apuntó que por primera vez en 20 años GE estaba posi-

cionada para que sus utilidades industriales aumentaran más rápido que sus utilidades por servicios financieros.

Descubrimientos de la imaginación

Para impulsar su anterior desafío de plataformas de crecimiento en toda la organización, Immelt lanzó un proceso que llamó “descubrimientos de la imaginación” (IB, por sus siglas en inglés). Eran proyectos —innovaciones tecnológicas, oportunidades de expansión en el mercado, propuestas para comercialización de productos o ideas para crear valor para los clientes— que tenían el potencial de generar, durante un horizonte de tres años, cuando menos 100 millones de dólares en utilidades crecientes. El proceso requería que cada líder de negocios presentara al menos tres propuestas de descubrimientos al año ante el Concejo Comercial. “Los descubrimientos de la imaginación son una clase de ideas protegidas, a salvo de los aniquiladores del presupuesto porque he autorizado cada uno de ellos”, afirmó Immelt. “Lo que intentamos hacer es correr riesgos utilizando mi punto de vista. Tengo el perfil de riesgo más alto y el horizonte de tiempo más amplio de la compañía, de modo que tengo derecho a equilibrar la mezcla de aceptación de riesgos y horizontes de tiempo.”³²

A un año de iniciado el programa, se han identificado y calificado 80 iniciativas basadas en descubrimientos de la

imaginación: la mitad de ellas son programas orientados a lo técnico y la otra mitad a innovaciones comerciales. Immelt había asignado al personal más destacado de la compañía para impulsarlas y comprometido 5 000 millones de dólares durante los siguientes tres años para financiarlas por completo. En ese tiempo se esperaba que produjeran 25 000 millones de dólares de aumento adicional de los ingresos. En 2005, 25 descubrimientos de la imaginación generaban ingresos. “La gran diferencia es que los líderes de negocios no tienen opciones aquí”, explicó Immelt. “No se permite que alguien no participe. Nadie puede decir ‘voy a saltarme esto’. Así es como impulsas el cambio.”³³

Con la idea de que los negocios podrían iniciar 200 de tales proyectos durante los próximos uno o dos años, Immelt afirmó: “Nuestros empleados quieren vivir sus sueños. Depende de mí proporcionarles esa plataforma. Puedo ayudarles a correr riesgos inteligentes que con el tiempo produzcan victorias... Pretendemos ser los mejores en el mundo y convertir ideas pequeñas en negocios enormes.”³⁴

De cabildos y sueños

Para estimular ideas que impulsaran descubrimientos de la imaginación, Immelt recomendó a sus líderes salir al campo y entrar en contacto con el mercado. Puso el ejemplo al dedicar cuando menos cinco días al mes a los clientes y comenzó a crear foros que llamó “reuniones de cabildo”. En ellas se reunían varios cientos de clientes para escuchar a dónde quería llevar su compañía el CEO de GE, opinar sobre esa dirección y sugerir cómo la empresa podía serles más útil.

Como fruto de estas reuniones, Immelt decidió crear otro foro que describió como “sesiones de sueño”. En éstas se enfrascaba en intensas conversaciones con un grupo de ejecutivos principales provenientes de clientes importantes de una industria específica para tratar de identificar las tendencias importantes que imperaban en ella, sus probables consecuencias para ellos y cómo podría ayudarles GE. Immelt comprendía la importancia de su propia función en estas reuniones. “Si voy, llegarán otros seis CEO”, señaló. “De modo que no debo recurrir a otra persona si vamos a hacerlo todos juntos. De esa manera podemos efectuar negociaciones de alto nivel.”³⁵

Por ejemplo, en una reunión con los CEO y gerentes operativos importantes de compañías que operaban en la industria ferroviaria, Immelt dedicó una tarde a escuchar sus opiniones sobre la situación de su sector, las tendencias importantes y su perspectiva de cinco a diez años. Después les pidió que pensarán en varias situaciones, entre ellas precios más altos del combustible, un aumento de los embarques por ferrocarril desde la costa oeste hacia la este debido a mayores importaciones chinas, entre otros aspectos. Después los desafió a pensar como gastarían de 200 a 400

millones de dólares en IyD en GE. Por ejemplo, el debate resaltó la importancia relativa de gastar en la eficiencia del combustible frente a la tecnología de la información para mejorar la planeación de los movimientos de los trenes. Pero Immelt era muy cuidadoso al señalar que aunque GE escuchaba con atención las opiniones, siempre decidía por cuenta propia estas inversiones. “Me encantan nuestros clientes, obtengo grandes ideas de ellos, mas no permitiría nunca que establecieran nuestra estrategia”, afirmó. “Pero al hablar con ellos puedo utilizar mi propio idioma. Los clientes siempre pagan nuestras facturas, pero nunca elegirán a nuestro personal ni establecerán nuestras estrategias.”³⁶

Infraestructura para países en desarrollo: un nuevo mercado para el crecimiento

En 2004, el apoyo de Immelt a la globalización también comenzó a rendir frutos con un aumento de 18%, 72 000 millones de dólares de los ingresos fuera de Estados Unidos. De éstos, los países en desarrollo aportaron 21 000 millones de dólares, un incremento todavía más impresionante de 37% con respecto al año anterior, lo que llevó a Immelt a predecir que durante la década siguiente, 60% del crecimiento internacional de GE provendría de los países en desarrollo. China representaba la oportunidad de crecimiento más visible, pero también planeaba una expansión dinámica en India, Rusia, Europa del Este, el sureste de Asia, Medio Oriente y Sudamérica.

Gracias al programa descubrimientos de la imaginación, comenzaron a surgir propuestas para mejorar los modos de hacer negocios de GE en los países en desarrollo. Por ejemplo, un plan que rápidamente generaría ventas por 100 millones de dólares se relacionaba con el embarque de locomotoras no ensambladas a Rusia, India y China, que serían armadas en fábricas y talleres locales.

Además, mediante una iniciativa conocida como “una GE”, la compañía comenzó a crear equipos verticales para generar lo que llamaba venta de toda la empresa. Por ejemplo, los equipos empresariales de toda la compañía se enfocaron en los Juegos Olímpicos en Beijing, Vancouver y Londres, ciudades en las cuales pretendían generar ventas adicionales de 1 000 millones de dólares en energía, seguridad, iluminación y productos para la salud. Asimismo, GE adoptaba cada vez más “relaciones de compañía-país” en la venta de proyectos de infraestructura. Era un método que había ayudado a lograr 8 000 millones de dólares en pedidos del Medio Oriente en 2005, el doble que en 2003.

Reorganización para la eficiencia y el crecimiento

Impulsado por tales descubrimientos, en julio de 2005, Immelt anunció una reorganización importante para consolidar los 11 negocios de GE en seis grandes unidades,

una de las cuales era GE Infrastructure. La integración de motores para aeronaves, productos ferroviarios, energía hidráulica, petróleo y gas, y algunos servicios financieros conformó una unidad dirigida por David Calhoun, un veterano de GE que pretendía ofrecer compras de todos los productos y servicios de infraestructura en un solo lugar. La expectativa de Immelt era que al concentrarse en las necesidades de un grupo de clientes insuficientemente atendidos —los gobiernos de los países en desarrollo— GE podría aprovechar las inversiones en el desarrollo de infraestructura en dichas naciones, que se preveía serían de tres billones de dólares durante los siguientes 10 años.

Si bien un objetivo de la reorganización era generar ahorros (se esperaba que fueran de 400 millones de dólares sólo en costos administrativos), Immelt hizo hincapié en que una meta más importante era alinear mejor los negocios con las necesidades de los clientes y el mercado. Pero también hizo evidente que su objetivo era crear una organización que diera más oportunidades a los líderes en crecimiento más jóvenes para impulsar sus negocios. Cada uno de los seis grupos de macronegocios: GE Industrial, GE Commercial Finance Services,

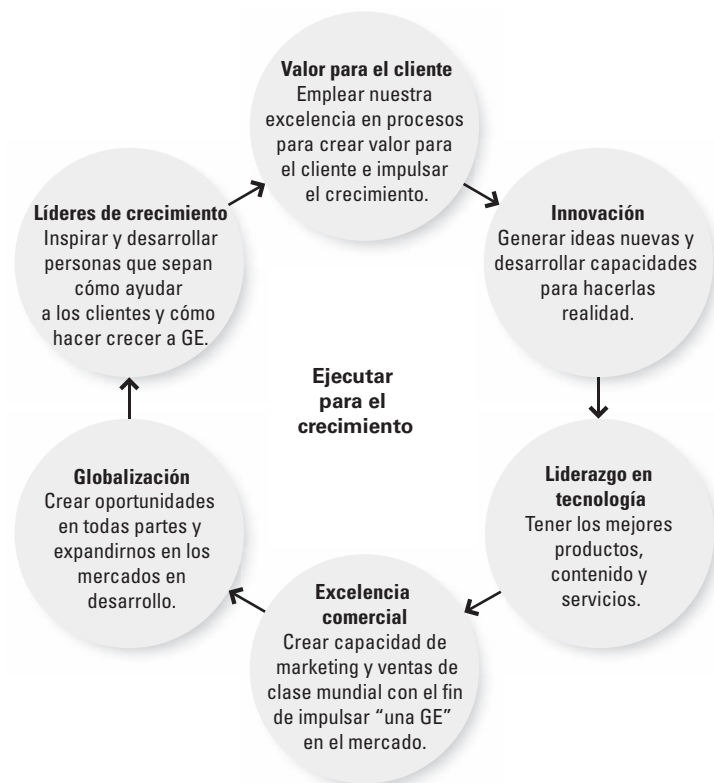
NBC Universal, GE Healthcare, GE Consumer Finance y GE Infrastructure sería dirigido por uno de los ejecutivos principales más experimentados de GE. Pero serían obligados a alejarse de las operaciones y dedicar más tiempo a sus actividades de dirección, desarrollo y soporte de los administradores más jóvenes que iban a ser incorporados en las poco más de 50 unidades responsables de utilidades directamente a su mando. Todo era parte del compromiso de la compañía por desarrollar sus líderes en desarrollo y los negocios que dirigían.

Hacia el futuro: los desafíos de Immelt

En 2006, Immelt sintió que GE estaba bien asentada en la ruta del crecimiento que había trazado durante los cuatro años anteriores. Entre 2002 y 2005 se deshizo de 30 000 millones de dólares en negocios no prioritarios, completó 65 000 millones de dólares en adquisiciones y realizó inversiones importantes en capacidades nuevas en tecnología, marketing e innovación. A partir de ese momento representaba el motor de crecimiento de GE como un proceso vinculado de seis partes (vea la ilustración 6).

ILUSTRACIÓN 6

Estrategia de crecimiento de GE, elementos principales, versión 2005



La iniciativa de GE es el crecimiento. Después de crecer históricamente a un promedio de 5% en los ingresos, en 2004 lanzamos esta iniciativa para alcanzar un crecimiento de la empresa de 8% anual. Esta tasa es aproximadamente el doble de la de nuestros colegas industriales y financieros. Queremos que el crecimiento de GE sea un proceso predecible y confiable.

Aunque los elementos de crecimiento habían variado un poco respecto de los que aparecían en su lista original de 2001, explicó la diferencia: “Debes tener un proceso. Los inversionistas deben ver que es repetible... se necesita tiempo para comprender el crecimiento como un proceso. Si hubiera preparado el diagrama circular en 2001, hubiera comenzado con él, pero en realidad comprendes estas cosas después de sumergirte en ellas por un tiempo.”³⁷

Tal como lo veía ahora, su principal desafío era mantener el crecimiento de este gigante mundial de 150 000 millones de dólares. Pero para quienes sentían que GE era demasiado grande para crecer tan rápido, tenía una respuesta clara:

El paisaje corporativo está lleno de compañías que se dejaron atrapar por el tamaño. Pero GE prospera porque utilizamos nuestro tamaño para ayudarnos a crecer. Nuestra profundidad nos permite entrar en los mercados grandes al ofrecer soluciones únicas para nuestros clientes; nuestra amplitud nos permite extender conceptos a través de la compañía y aprovechar una idea pequeña para crear ganancias financieras enormes; y nuestra fuerza nos permite correr los riesgos necesarios para crecer... Nuestra meta no es sólo ser grande, sino utilizar nuestro tamaño para ser los mejores.³⁸

Ahora sólo tiene que convencer a los mercados financieros de que los cambios que ha iniciado permitirán a este gigante mundial cumplir su promesa de lograr un crecimiento continuo de dos dígitos.

NOTAS FINALES

1. Reporte anual de GE, pp. 4, 12.
2. “Solving GE’s Biggest Problems”, en *The Economist*, 26 de octubre de 2002, p. 55.
3. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, p. 62.
4. Reporte anual de GE en 2001.
5. Rachel Silverman, “GE Goes Back to the Future”, en *The Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2002, p. B1.
6. Holman W. Jenkins, Jr., “Why GE Should/Shouldn’t Go Into the Hospital Business”, en *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2002, p. A21.
7. “Solving GE’s Biggest Problems”, en *The Economist*, 26 de octubre de 2002, p. 55.
8. “GE Goes Back to the Future-R&D Grows in Importance”, en *The Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2002, p. B1.
9. *Idem*.
10. Robert Buder, “GE Finds Its Inner Edison”, en *Technology Review*, octubre de 2003, pp. 46-50.
11. Amy Stone, “GE Investors Saying ‘Jack Who?’”, en *BusinessWeek OnLine*, 9 de mayo de 2003.
12. *Idem*.
13. “Business: The Hard Way; General Electric”, en *The Economist*, 18 de octubre de 2003, p. 60.
14. Diane Brady, “Welcome to the Frying Pan, Jeff”, en *BusinessWeek*, 8 de octubre de 2001, p. 82.
15. Mark Gunther, “Money and Morals at GE”, en *Fortune*, 15 de noviembre de 2004, pp. 176-182.
16. Reporte anual de GE en 2002, p. 5.
17. John A. Byrne, “The Fast Company Interview: Jeff Immelt”, en *Fast Company*, julio de 2005, pp. 60-65.
18. Diane Brady, “Why GE Went For a Little Glitz”, en *BusinessWeek*, 15 de septiembre de 2003, p. 44.
19. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, p. 64.
20. *Idem*.
21. *Idem*.
22. *Idem*.
23. Reporte anual de GE en 2002, p. 13.
24. Reporte anual de GE en 2003, p. 9.
25. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, p. 70.
26. *Idem*.
27. John A. Byrne, “The Fast Company Interview: Jeff Immelt”, en *Fast Company*, julio de 2005, pp. 60-65.
28. Reporte anual de GE en 2005, p. 11.
29. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, p. 64.
30. Reporte anual de GE en 2005, p. 7.
31. Reporte anual de GE en 2002, p. 4.
32. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, p. 69.
33. John A. Byrne, “The Fast Company Interview: Jeff Immelt”, en *Fast Company*, julio de 2005, pp. 60-65.
34. Reporte anual de GE en 2005, p. 10.
35. *Idem*.
36. *Idem*.
37. Jeffrey R. Immelt, “Growth as a Process”, en *Harvard Business Review*, junio de 2006, pp. 63-64.
38. Reporte anual de GE en 2005, p. 4.

Philips contra Matsushita: un nuevo siglo, una nueva ronda

Este caso fue preparado por Christopher A. Bartlett, Harvard Business School.

Durante sus extensas historias, N. V. Philips (Holanda) y Matsushita Electric (Japón) han seguido estrategias muy diferentes y han creado capacidades organizacionales muy distintas. Philips desarrolló su éxito a partir de un conjunto de organizaciones nacionales con capacidad de respuesta mundial, mientras que Matsushita basa su competitividad global en operaciones centralizadas muy eficientes en Japón.

Durante la década de 1990 ambas compañías experimentaron desafíos importantes a sus posiciones competitivas históricas y modelos organizacionales y, al final de la década, las dos se esforzaban por restablecer su competitividad. Al inicio del nuevo milenio los nuevos CEO de ambas compañías implantaban una ronda más de iniciativas estratégicas y reestructuraciones organizacionales. Los observadores se preguntaban cómo afectarían los cambios su prolongada batalla competitiva.

Este caso se deriva de uno anterior, "Philips versus Matsushita: Preparing for a New Round", HBS núm. 399-102, preparado por el profesor Christopher A. Bartlett, el cual era una versión actualizada de un caso anterior del profesor Christopher A. Bartlett y del investigador asociado Robert W. Lightfoot, "Philips and Matsushita: A Portrait of Two Evolving Companies", HBS caso núm. 392-156. La sección de Matsushita resume "Matsushita Electric Industries (MEI) in 1987", HBS caso núm. 388-144, de Sumantra Ghoshal (INSEAD) y Christopher A. Bartlett. Algunas historias iniciales de Philips provienen de "Philips Group—1987", HBS caso núm. 388-050, del profesor Frank Aguilar y Michael Y. Yoshino. Esta versión también fue preparada por el profesor Bartlett. Los casos de HBS son desarrollados sólo como base para una discusión en clase. No se pretende que sirvan como patrocinios, fuentes de datos primarios, ni como ejemplos de manejo administrativo eficaz o ineficaz.

Derechos reservados © 2001 por presidente e integrantes de Harvard College. Para solicitar ejemplares o autorización para reproducir este material, comuníquese al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o consulte <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse o guardarse en ningún sistema de recuperación, utilizarse en una hoja de cálculo o transmitirse por ningún medio, sea electrónico, mecánico, de fotocopia, de grabación o equivalente sin la autorización de Harvard Business School.

Philips: antecedentes

En 1892, Gerard Philips y su padre abrieron una pequeña fábrica de lámparas en Eindhoven, Holanda. Cuando su empresa estaba a punto de fracasar, reclutaron al hermano de Gerard, Anton, un excelente vendedor y administrador. En 1900, Philips era la tercera productora más grande de focos en Europa.

Desde su fundación, Philips desarrolló una tradición de cuidar a sus trabajadores. En Eindhoven construyó casas de la compañía, impulsó la educación y pagaba tan bien a sus empleados que ello provocó quejas de otros empleadores del lugar. Cuando se constituyó legalmente en 1912, reservó 10% de las utilidades para sus empleados.

Competencia tecnológica y expansión geográfica

Mientras las compañías de productos eléctricos más grandes se apresuraban a diversificarse, Philips sólo fabricaba focos. Esta atención en un producto y la destreza tecnológica de Gerard permitieron que la compañía creara innovaciones significativas. La política de la empresa era desechar las plantas antiguas y emplear maquinaria o fábricas nuevas cuando se hacían avances en una tecnología de producción. Anton acumuló activos rápidamente y apartó reservas sustanciales para reemplazar el equipo anticuado. Philips también logró el liderazgo en investigación industrial, estableció laboratorios de física y química para resolver problemas de producción, y temas científicos más abstractos. Los laboratorios desarrollaron un foco de filamento de tungsteno que fue un gran éxito comercial y dio a la empresa la fortaleza financiera para competir contra sus gigantes rivales.

El tamaño pequeño de Holanda pronto obligó a Philips a buscar más allá de sus fronteras un volumen suficiente para la producción en masa. En 1899, Anton contrató al primer gerente de exportaciones de la compañía y pronto la empresa vendía en mercados tan diversos como Japón, Australia, Canadá, Brasil y Rusia. En 1912, cuando la industria de los focos eléctricos mostró

señales de capacidad excesiva, Philips comenzó a crear organizaciones de ventas en Estados Unidos, Canadá y Francia. Todas las demás funciones se mantuvieron centralizadas en Eindhoven. En muchos otros países, Philips creó empresas colectivas para lograr la aceptación del mercado.

En 1919 la empresa aceptó un acuerdo fundamental con General Electric, el cual daba a cada compañía el uso de las patentes de la otra. El acuerdo también dividió el mundo en “tres esferas de influencia”: General Electric controlaría Norteamérica, Philips controlaría Holanda y acordaron competir libremente en el resto del mundo. (General Electric también adquirió 20% de las acciones de Philips). A partir de esa época, Philips comenzó a transformarse de una empresa muy centralizada, cuyas ventas eran realizadas por terceros, en una organización de ventas descentralizada con empresas de marketing autónomas en 14 países europeos, China, Brasil y Australia.

Durante ese periodo la compañía también amplió significativamente su línea de productos. En 1918 comenzó a producir tubos de vacío electrónicos; ocho años después aparecieron sus primeros radioreceptores, los cuales en una década capturaron una participación de 20% del mercado mundial; y durante la década de 1930 comenzó a producir tubos de rayos X. La Gran Depresión trajo consigo barreras comerciales y aranceles altos, y Philips fue obligada a construir plantas de producción locales para proteger sus ventas de estos productos en el extranjero.

Philips: desarrollo organizacional

Una de las primeras tradiciones que surgió en Philips fue un liderazgo compartido pero competitivo entre las funciones comerciales y técnicas. Gerard, un ingeniero, y Anton, un empresario, comenzaron una sutil competencia en la que el primero trataba de producir más de lo que Anton podía vender y viceversa. No obstante, los dos estaban de acuerdo en que una investigación sólida era fundamental para la supervivencia de la empresa.

A fines de la década de 1930, en previsión de la inminente guerra, Philips transfirió sus activos en el extranjero a dos consorcios, British Philips y North American Philips Corporation; también trasladó la mayor parte de sus laboratorios de investigación vital a Redhill, en Surrey, Inglaterra, y su administración principal a Estados Unidos. Con el apoyo de los bienes y recursos transferidos al extranjero, y aisladas de la empresa de origen, las organizaciones en los diversos países adquirieron mayor independencia durante la guerra.

Debido a que las oleadas de bombardeos aliados y alemanes habían destrozado gran parte de las plantas industriales de Philips en Holanda, la junta directiva decidió crear la organización de la posguerra sobre las fortalezas de las organizaciones nacionales (ON). Su muy reforzada autosuficiencia había permitido a casi todas acostumbrarse a responder a condiciones del mercado específicas de un país, una capacidad que se convirtió en un activo valioso en la época de la posguerra. Por ejemplo, cuando las disputas internacionales impidieron llegar a un acuerdo acerca de tres estándares para transmisión por televisión (PAL, SECAM y NTSC) que competían, cada país decidió cuál adoptar. Además, las preferencias y las condiciones económicas de los consumidores eran variables: en algunos países los televisores grandes y ostentosos era la norma; en otros, dominaban el mercado los modelos elegantes y contemporáneos. El único modo de penetrar en el mercado del Reino Unido era establecer un negocio de renta; en países más ricos, un importante reto de marketing era superar los prejuicios elitistas contra la televisión. En este ambiente, las ON independientes tenían una gran ventaja para poder percibir las diferencias y responder a ellas.

Con el tiempo la capacidad de respuesta se extendió más allá de un marketing adaptable. A medida que las ON desarrollaron sus propias capacidades técnicas, el desarrollo de productos llegó a convertirse en una función de las condiciones locales del mercado. Por ejemplo, Philips de Canadá creó el primer televisor a color de la compañía, Philips de Australia desarrolló el primer televisor estéreo y Philips del Reino Unido creó el primer televisor con teletexto.

Mientras las ON se hicieron cargo de la responsabilidad principal sobre las cuestiones financieras, legales y administrativas, 14 divisiones de producto (DP), establecidas en Eindhoven, eran formalmente responsables del desarrollo, la producción y la distribución mundiales. (En realidad, el control de los activos por parte de las ON y la lejanía de las DP de las operaciones solían socavar esta función formal.) La función de investigación conservó su independencia y, con un financiamiento cuantioso y continuo, instaló ocho laboratorios en Europa y Estados Unidos.

Aunque la estructura corporativa formal se representaba como un tipo de matriz geográfica-de productos, era evidente que las ON tenían el poder real. Las ON estaban directamente bajo el mando de la junta directiva, la cual Philips agrandó de 4 a 10 integrantes para asegurar que los administradores principales se mantuvieran en contacto con las ON muy autónomas y la controlaran. Asimismo, cada ON enviaba emisarios

a Eindhoven para representar sus intereses. Los administradores de alto nivel, casi todos los cuales tenían funciones que incluían numerosos viajes de trabajo al extranjero, hacían visitas frecuentes a las ON. En 1954 la junta estableció el Consejo Internacional de Intereses para formalizar las reuniones regulares con los jefes de las principales ON.

Dentro de las ON, la estructura administrativa imitaba el legendario liderazgo técnico y comercial conjunto de los hermanos Philips. Casi todas eran dirigidas por un gerente técnico y un gerente comercial. En algunos lugares un gerente de finanzas se integraba a la administración principal y los tres solían tomar decisiones colectivas. Esta capacidad de coordinación entre funciones se reflejaba en toda la ON hasta sus equipos de productos de primera línea, los equipos de administración de grupo de productos y el comité administrativo principal de los gerentes comerciales, técnicos y financieros de alto nivel de las ON.

La abrumadora importancia de las operaciones en el extranjero, la posición favorable de las ON dentro de la jerarquía corporativa e incluso el atractivo cosmopolita de muchas de las subsidiarias en el extranjero estimulaban a muchos gerentes de Philips a realizar extensos viajes al extranjero para trabajar en una serie de puestos durante dos a tres años. Estos gerentes de elite expatriados se identificaban fuertemente unos con otros y con las ON como un grupo y no tenían dificultades para presentar a la administración corporativa opiniones firmes sobre un país.

Philips: intentos de reorganización

A fines de la década de 1960, la creación del Mercado Común erosionó las barreras comerciales dentro de Europa y diluyó la razón para mantener subsidiarias independientes en cada país. Las nuevas tecnologías basadas en transistores y circuitos impresos exigían corridas de producción más grandes de lo que casi todas las plantas nacionales podían justificar, y muchas de las competidoras de Philips trasladaron la fabricación de productos electrónicos a plantas nuevas en áreas de salarios bajos en Asia, América central y Sudamérica. A pesar de sus numerosas innovaciones tecnológicas, la capacidad de Philips para presentar productos nuevos al mercado comenzó a flaquear. En la década de 1960 la compañía inventó el audiocasete y el horno de microondas, pero permitió que sus competidoras japonesas capturaran el mercado masivo de ambos productos. Una década después, su grupo de investigación y desarrollo presentó el formato de videocasete V2000 —técnicamente superior al Beta de Sony o al VHS de Matsushita— pero fue obli-

gada a abandonarlo cuando Philips de Estados Unidos decidió subcontratar, poner marca de fábrica y vender un producto VHS que fabricaba con la licencia de Matsushita.

En las páginas siguientes se apreciará cómo durante tres décadas siete CEO trataron de reorganizar la compañía para enfrentar sus crecientes problemas. Sin embargo, al entrar en el nuevo milenio, el desempeño financiero de Philips seguía siendo deficiente y su competitividad mundial todavía era cuestionada (vea las ilustraciones 1 y 2).

Las reorganizaciones de Van Reimsdijk y Rodenburg, década de 1970

Preocupado por lo que una revista describió como un “avance continuo sin utilidades”, el recién nombrado CEO Hendrick van Reimsdijk creó un comité de organización cuyo objetivo era preparar un documento de políticas acerca de la división de responsabilidades entre las DP y las ON. Su informe, conocido como “Folleto amarillo”, resumía las desventajas de la organización matricial de Philips en 1971: “Sin un acuerdo (definición de la relación entre las organizaciones nacionales y las divisiones de productos), en cualquier situación específica es imposible determinar cuál de las dos partes es responsable... A medida que se incrementa el nivel de complejidad de las operaciones, este tipo de arreglo organizacional reducirá la velocidad de reacción de una empresa.”

Con base en este informe, van Reimsdijk propuso rebalancear las relaciones administrativas entre las DP y las ON —textualmente “inclinarse hacia las DP”— para permitir a la empresa reducir la cantidad de productos comercializados, desarrollar escalas al concentrar la producción y aumentar el flujo de artículos entre las organizaciones nacionales. Propuso cerrar las plantas locales menos eficientes y convertir las mejores en Centros Internacionales de Producción (CIP), y que cada uno abasteciera a muchas ON. Con esta medida van Reimsdijk esperaba que los administradores de las DP adquirieran el control sobre las operaciones de fabricación. Sin embargo, debido a las dificultades políticas y organizacionales que implicaba cerrar las plantas locales, la implantación de la estrategia fue lenta.

A fines de la década de 1970, su sucesor como CEO, el doctor Rodenburg, continuó este cometido. Se establecieron varios CIP, pero las ON parecían tan poderosas y tan independientes como siempre. Simplificó todavía más la matriz al reemplazar el doble liderazgo comercial y técnico con una administración única en los niveles nacional y corporativo de la organización. No obstante, continuaron las luchas por el poder.

ILUSTRACIÓN 1

Grupo Philips: resumen de datos financieros, 1970-2000 (millones de florines, excepto cuando se indica lo contrario)

	2000	1995	1990	1985	1980	1975	1970
Ventas netas	F83 437	F64 462	F55 764	F60 045	F36 536	F27 115	F15 070
Ingresos de operaciones (excluyendo reestructuración)	NA	4 090	2 260	3 075	1 577	1 201	1 280
Ingresos de operaciones (incluyendo reestructuración)	9 434	4 044	-2 389	N/A	N/A	N/A	N/A
Como porcentaje de las ventas netas	11.3%	6.3%	-4.3%	5.1%	4.3%	4.5%	8.5%
Ingresos después de impuestos	12 559	2 889	F4 447	F1 025	F532	F341	F446
Ingresos netos de operaciones de negocios normales	NA	2 684	-4 526	N/A	328	347	435
Capital (común) de los accionistas	49 473	14 055	11 165	16 151	12 996	10 047	6 324
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	-42.8%	20.2%	-30.2%	5.6%	2.7%	3.6%	7.3%
Distribución por acción común, valor par F10 (en florines)	F2.64	F1.60	F0.0	F2.00	F1.80	F1.40	F1.70
Activos totales	86 114	54 683	51 595	52 883	39 647	30 040	19 088
Inventarios como porcentaje de las ventas netas	13.9%	18.2%	20.7%	23.2%	32.8%	32.9%	35.2%
Relación de cuentas por pagar entre cuentas por cobrar en las ventas del mes	1.5	1.6	1.6	2.0	3.0	3.0	2.8
Índice de solvencia	1.2		1.4	1.6	1.7	1.8	1.7
Empleados al final del año (miles)	219	265	273	346	373	397	359
Sueldos, salarios y otros costos relacionados	NA	NA	F17 582	F21 491	F15 339	F11 212	F5 890
Tasa de cambio (final del periodo; florín/dólar estadounidense)	2.34	1.60	1.69	2.75	2.15	2.69	3.62
Datos seleccionados en millones de dólares:							
Ventas	\$35 253	\$40 039	\$33 018	\$21 802	\$16 993	\$10 098	\$4 163
Utilidades operativas	3 986	2 512	1 247	988	734	464	NA
Ingresos antes de impuestos	5 837	2 083	-2 380	658	364	256	NA
Ingresos netos	5 306	1 667	-2 510	334	153	95	120
Activos totales	35 885	32 651	30 549	19 202	18 440	11 186	5 273
Capital (común) de los accionistas	20 238	8 784	6 611	5 864	6 044	3 741	1 747

Fuente: Informes anuales; Compustat, de Standard & Poors; Moody's Industrial and International Manuals.

Nota: La tasa de cambio el 31/12/00 fue euro/dólar estadounidense: \$1.074.

ILUSTRACIÓN 2

Grupo Philips: ventas por segmento de producto y geográfico, 1985-2000 (millones de florines)

	2000		1995		1990		1985	
Ventas netas por segmento de producto:								
Iluminación	F11 133	13%	F 8 353	13%	F 7 026	13%	F 7 976	12%
Productos electrónicos para el consumidor	32 357	39	22 027	34	25 400	46	16 906	26
Aparatos domésticos	4 643	6	—	—	—	—	6 644	10
Productos profesionales/Sistemas	—	—	11 562	18	13 059	23	17 850	28
Componentes/Semiconductores	23 009	28	10 714	17	8 161	15	11 620	18
Software/Servicios	—	—	9 425	15	—	—	—	—
Sistemas médicos	6 679	8	—	—	—	—	—	—
Derivados	1 580	2	—	—	—	—	—	—
Diversos	4 035	5	2 381	4	2 118	4	3 272	5
Total	83 437	100%	64 462	100%	F55 764	100%	F 64 266	100%
Ingresos operativos por sector:								
Iluminación	1 472	16%	983	24%	419	18%	F910	30%
Productos electrónicos para el consumidor	824	9	167	4	1 499	66	34	1
Aparatos domésticos	632	7	—	—	—	—	397	13
Productos profesionales/Sistemas	—	—	157	4	189	8	1 484	48
Componentes/Semiconductores	4 220	45	2 233	55	-43	-2	44	1
Software/Servicios	—	—	886	22	—	—	—	—
Sistemas médicos	372	4	—	—	—	—	—	—
Derivados	2 343	25	—	—	—	—	—	—
Diversos	-249	-3	423	10	218	10	200	7
Aumento no atribuible a un sector	-181	-2	(805)	(20)	-22	-1	6	0
Total	9 434	100%	4 044	100%	2 260	100%	F3 075	100%

Fuente: Informes anuales.

Notas: La tasa de cambio el 31/12/00: 1 euro = 2.20371 florines holandeses. Es posible que los totales no coincidan exactamente debido al redondeo.

Las ventas de un sector de productos después de 1988 sólo son externas; por lo tanto, no se hacen eliminaciones. Las ventas por sector antes de 1988 incluye las ventas a los otros sectores; por lo tanto, se hacen eliminaciones. Los datos no coinciden con el resumen financiero consolidado por la diferencia entre los periodos.

Reorganización de Wisse Decker, 1982

Insatisfecho con la lenta respuesta de la compañía y preocupado por el deterioro de su desempeño financiero, después de convertirse en CEO en 1982, Wisse Decker preparó una iniciativa nueva. Consciente de la ventaja en costos de las competidoras japonesas, cerró las operaciones ineficientes, en particular en Europa, donde eliminó 40 de las más de 200 plantas de la compañía. Se concentró en las operaciones fundamentales, vendió algunos negocios (por ejemplo, soldaduras, cables y muebles) al mismo tiempo que adquirió una participación en las divisiones de lámparas de los estadounidenses Grundig y Westinghouse. Decker también apoyó acuerdos para compartir tecnología y participó en alianzas de fabricación en el extranjero.

Para enfrentar la anquilosada burocracia, mantuvo la iniciativa de su antecesor de reemplazar el liderazgo doble con gerentes generales únicos. También siguió “inclinando la matriz” al otorgar a las DP la responsabilidad formal de la administración de los productos, pero mantuvo a las ON como responsables de las utilidades locales. Inyectó mayor dinamismo a la junta directiva mediante la reducción de su tamaño, la incorporación de directores con sólida experiencia operativa y la creación de subcomités para enfrentar los problemas difíciles. Por último, Dekker redefinió el proceso de planeación de productos, incorporó las opiniones de las ON, pero concedió a las DP globales la decisión final sobre la dirección a largo plazo. No obstante, las ventas declinaron y las utilidades se estancaron.

Reorganización de Van der Klugt, 1987

Cuando Cor van der Klugt sucedió a Dekker como CEO en 1987, Philips había perdido su prolongada posición de liderazgo en productos electrónicos para el consumidor ante Matsushita, y era una de las dos únicas empresas no japonesas entre las 10 principales del mundo. Sus utilidades netas de 1 a 2% no sólo quedaban atrás del sólido 9% de General Electric, sino incluso del modesto 4% de sus muy agresivas competidoras japonesas. Van der Klugt estableció un objetivo de utilidades de 3 a 4% y convirtió en una prioridad vencer a las compañías japonesas.

Cuando Van der Klugt revisó la estrategia de la empresa, dividió a los negocios en fundamentales (los que compartían tecnologías, tenían importancia estratégica o eran líderes en tecnología) y no fundamentales (negocios independientes que no buscaban el liderazgo mundial y, si era necesario, podían venderse). De los cuatro negocios definidos como fundamentales, tres estaban estratégicamente vinculados: componentes, artículos electrónicos para los consumidores y sistemas de telecomunicaciones y de datos. El cuarto, iluminación, era considerado estratégicamente vital porque su flujo de

efectivo financiaba el desarrollo. Entre los negocios no fundamentales se encontraban los aparatos domésticos y los sistemas médicos, que Van der Klugt integró en empresas colectivas con Whirlpool y GE, respectivamente.

En un esfuerzo continuo por fortalecer las DP en relación con las ON, Van der Klugt reestructuró Philips alrededor de las cuatro divisiones mundiales fundamentales, en vez de las anteriores 14 DP. Esta medida le permitió reducir la junta directiva y con los integrantes desplazados de la junta integró un nuevo Comité de Administración de Grupos para la elaboración de políticas. Formado principalmente por jefes de DP y funcionales, este organismo reemplazó al antiguo Consejo de Intereses Internacionales dominado por las ON. Por último, redujo significativamente las 3 000 personas asignadas a las oficinas centrales y reubicó a muchas de ellas en las DP.

Para vincular las PD más directamente con los mercados, Van der Klugt envió a muchos gerentes de productos experimentados a los mercados más competitivos de Philips. Por ejemplo, las administraciones de las líneas de productos de cintas de audio digital y de rasuradoras eléctricas fueron reubicadas en Japón, mientras que las líneas de tecnología médica y aparatos domésticos fueron trasladadas a Estados Unidos.

Tales movimientos, junto con esfuerzos continuos por globalizar el desarrollo de productos y la producción, exigieron que la empresa matriz adquiriera un control más firme sobre las ON, en especial sobre la gigantesca North American Philips Corp. (NAPC). Aunque Philips había obtenido la mayoría de las acciones después de la Segunda Guerra Mundial, no siempre era posible que la filial estadounidense respondiera a las directivas de la casa matriz, como lo demostró el incidente de la VCR V2000. Para evitar la repetición de tales experiencias, en 1987 Van der Klugt readquirió las acciones de propiedad pública de NAPC en 700 millones de dólares.

Como reflejo del creciente resentimiento entre algunos gerentes porque la IyD no se orientaba lo suficiente hacia el mercado, Van der Klugt redujo el gasto para investigación básica a aproximadamente 10% del total destinado a IyD. Para manejar lo que describió como “la tendencia de IyD a analizar las leyes fundamentales de la naturaleza”, hizo que el presupuesto para esta división fuera responsabilidad directa de los negocios apoyados por ella. Esto exigió que cada laboratorio de investigación se concentrara en áreas específicas de negocios (vea la ilustración 3).

Por último, Van der Klugt continuó el esfuerzo por desarrollar plantas de producción eficientes y especializadas para varios mercados al cerrar 75 de las 420 plantas restantes de la compañía en todo el mundo. También despidió 38 000 de sus 344 000 empleados, 21 000 como conse-

ILUSTRACIÓN 3

Laboratorios de investigación de Philips por ubicación y especialidad, 1987

Ubicación	Personal	Especialidad
Eindhoven, Holanda	2 000	Investigación básica, electrónica, tecnología de fabricación.
Redhill, Surrey, Inglaterra	450	Microelectrónica, televisores, defensa.
Hamburgo, Alemania	350	Comunicaciones, equipo para oficina, imágenes médicas.
Aachen, Alemania	250	Fibra óptica, sistemas de rayos X.
París, Francia	350	Microprocesadores, materiales para chips, diseño.
Bruselas, Bélgica	50	Inteligencia artificial.
Briarcliff Manor, Nueva York	35	Sistemas ópticos, televisores, superconductividad, defensa.
Sunnyvale, California	150	Circuitos integrados.

Fuente: Philips, en *BusinessWeek*, 21 de marzo de 1988, p. 156.

cuencia del cierre de negocios, lo cual deshizo el mito del empleo de por vida que imperaba en la compañía. Previó que todas estas reestructuraciones llevarían a una recuperación financiera para 1990. Sin embargo, las pérdidas no previstas de ese año —más de 4 500 millones de florines holandeses (2 500 millones de dólares)— provocaron una demanda de los airados inversionistas estadounidenses, que afirmaron que las proyecciones positivas realizadas por la compañía habían sido engañosas. En un movimiento sorpresivo, el 14 de mayo de 1990, Van der Klugt y la mitad de la junta directiva fueron reemplazados.

Reorganización de Timmer, 1990

El nuevo presidente, Jan Timmer, había pasado gran parte de su carrera de 35 años en Philips transformando negocios no rentables. Debido a la amenaza de una adquisición hostil o una requisita gubernamental, se reunió con sus 100 gerentes principales y distribuyó un comunicado de prensa hipotético —pero basado en hechos— que anunciaba la quiebra de Philips. “¿Qué harían este fin de semana?”, los desafió.

Durante la “Operación Centurión” se eliminaron 68 000 empleos, o 22% del personal, durante los 18 meses siguientes, con lo que Timmer se ganó el sobrenombre de “El carnicero de Eindhoven”. Debido a que las leyes europeas exigían una compensación sustancial por los despidos —por ejemplo, los trabajadores de Eindhoven recibieron 15 meses de sueldo— la primera ronda de 10 000 despidos costó a Philips 700 millones de dólares. Para distribuir la carga en todo el mundo y acelerar el proceso, Timmer pidió a sus gerentes de DP que negociaran recortes con los gerentes de las ON. No obstante, según un informe, los gerentes de países “se resistían a perder empleos locales”. Pero los despidos lle-

garon, muchos de ellos se produjeron en las operaciones en el extranjero. Además de los empleos perdidos, Timmer se comprometió a “cambiar el modo en que trabajamos”. Estableció nuevas reglas de desempeño y pidió a cientos de gerentes de alto nivel que firmaran contratos en los que se comprometían a lograr metas financieras específicas. Quienes no cumplían lo especificado, eran reemplazados, a menudo por personal externo.

Para concentrarse todavía más en los recursos, Timmer vendió varios negocios, entre ellos los circuitos integrados a Matsushita, las minicomputadoras a Digital, la electrónica para defensa a Thomson y el restante 53% de aparatos a Whirlpool. Sin embargo, la rentabilidad todavía estaba muy por debajo del modesto 4% de las ventas que prometió. En particular, los artículos electrónicos para los consumidores mostraban un crecimiento lento en un mercado con precios muy competitivos. El problema fundamental fue identificado en 1994 en un estudio de McKinsey, el cual calculó que el valor agregado por hora en las fábricas japonesas de artículos electrónicos para los consumidores era 68% mayor que el de las plantas europeas. En este ambiente, casi todos los gerentes de las ON se mantuvieron en silencio y utilizaron la distancia que los separaba de Eindhoven como defensa contra la racionalización en curso.

Después de tres años de reducir costos, a principios de 1994 finalmente Timmer presentó a la junta una nueva estrategia de crecimiento. Su plan era expandir los programas de cómputo, los servicios y los diversos medios de comunicación para que representaran 40% de los ingresos para 2000. Apostaba por la legendaria capacidad de innovación de Philips para reactivar los motores de crecimiento. Antes, había reclutado a Frank Carrubba, ex director de investigación de Hewlett-Packard, y lo había alentado para

desarrollar 15 tecnologías fundamentales. La lista —que incluía discos compactos interactivos (DC-i), casetes compactos digitales (CCD), televisores de alta definición (HDTV, por sus siglas en inglés) y programas de cómputo para medios de comunicación— pronto fue llamada “los proyectos del presidente”. En los siguientes años Philips invirtió más de 2 500 millones de dólares en estas tecnologías. Pero Timmer había cerrado algunos negocios de alta tecnología de la compañía y con la disminución de 37% del personal de I+D quedaron pocas personas que comprendieran la tecnología de los nuevos negocios prioritarios.

En 1996 era evidente que la tecnología de HDTV analógica de Philips no se convertiría en el estándar de la industria, que su apuesta por el CCD había perdido ante el Minidisc de Sony y que el DC-i era un fracaso en el mercado. Y aunque los costos en Philips eran bajos, ocurría lo mismo con el estado de ánimo, sobre todo entre los gerentes de nivel medio. Los críticos afirmaban que el afán de la compañía por estandarizar y reducir costos la había llevado a pasar por alto las nuevas demandas del mercado mundial que pedía productos más segmentados y un mejor servicio al cliente.

Reorganización de Boonstra, 1996

Cuando Timmer perdió su puesto en octubre de 1996, la junta lo reemplazó con una decisión radical para Philips: alguien de otra empresa con conocimientos de marketing y Asia, en vez de tecnología y Europa. Cor Boonstra era un holandés de 58 años cuya experiencia como CEO de Sara Lee, la empresa estadounidense de productos para el consumidor, le había ganado una reputación de genio del marketing con gran instinto. Luego de unirse a Philips en 1994, dirigió la región Asia Pacífico y la división de iluminación antes de ser designado CEO.

Con una mentalidad directa, anunció de inmediato extensos cambios estratégicos diseñados para alcanzar su objetivo de aumentar el rendimiento sobre los activos netos de 17 a 24% para 1999. “No hay tabúes ni vacas sagradas”, expresó. “Los negocios con pérdidas deben transformarse, venderse o cerrarse.” En tres años había vendido 40 de los 120 negocios principales de Philips. Entre ellos unidades muy conocidas como Polygram y Grundig. También inició una reestructuración mundial importante, en la cual prometió transformar una estructura que describió como “un plato de espagueti” en una “ordenada fila de espárragos”. Afirmó:

¿Cómo competir con los coreanos? No tienen 350 compañías por todo el mundo. Su fábrica en Irlanda atiende a Europa y su planta de fabricación en México sirve a Norteamérica. Necesitamos una organización de fabricación y marketing más estructurada y simplificada para lograr un esquema

de costos similar al de quienes no tienen nuestra herencia. Éste es todavía uno de los problemas más grandes que enfrenta Philips.

En un año fueron eliminados 3 100 empleos en Norteamérica y se agregaron 3 000 en Asia Pacífico, lo cual recaló la determinación de Boonstra de cambiar la producción a países de salarios bajos y su compromiso más amplio con Asia. Tres años después había cerrado 356 fábricas de la compañía en todo el mundo. Al mismo tiempo, reemplazó las 21 DP con 7 divisiones, pero cambió la responsabilidad operativa cotidiana a 100 unidades de negocios, cada una responsable de sus utilidades en todo el mundo. Fue un movimiento diseñado para eliminar por fin la antigua matriz DP/ON. Por último, en un movimiento que conmocionó a casi todos los empleados, anunció que las oficinas centrales que habían permanecido 100 años en Eindhoven serían reubicadas en Amsterdam y que sólo quedarían 400 de los 3 000 puestos corporativos restantes.

A principios de 1998 estaba listo para anunciar su nueva estrategia. A pesar de la especulación inicial de que podría abandonar los productos electrónicos para el consumidor, proclamó que eran el centro del futuro de Philips. Al apostar por la “revolución digital”, pensaba concentrarse en tecnologías establecidas como los teléfonos celulares (a través de una empresa conjunta con Lucent), televisores digitales, videodiscos digitales y TV por la web. Además, comprometió importantes recursos en el marketing, entre ellos un aumento de 40% en publicidad para incrementar el conocimiento y la imagen de la marca Philips y dejar de destacar la mayoría de las otras 150 marcas que apoyaban en todo el mundo: desde televisores Magnavox hasta rasuradoras Norelco y estéreos Marantz.

Aunque no todo tuvo éxito (por ejemplo, la empresa conjunta de telefonía con Lucent se desplomó luego de nueve meses), el desempeño general mejoró significativamente a fines de la década de 1990. En 2000, Boonstra pudo anunciar que había logrado su objetivo de 24% de rendimiento sobre los activos netos.

Reorganización de Kleisterlee, 2001

En mayo de 2001, Boonstra entregó el manto de CEO a Gerard Kleisterlee, un ingeniero de 54 años (con carrera en Philips) cuya transformación del negocio de componentes le había ganado un lugar en la junta apenas un año antes. Con la idea de que Philips finalmente se había transformado, la junta desafió a Kleisterlee para aumentar las ventas 10% y las utilidades 15% anual, al mismo tiempo que le pidió aumentar el rendimiento sobre los activos a 30%.

A pesar de que sus acciones se vendían con un descuento exorbitante cercano a un valor de liquidación, la estructura de gobierno de Philips y la legislación holandesa

hacían casi imposible una adquisición hostil. No obstante, Kleisterlee describió la diferencia como un “descuento administrativo” y prometió eliminarlo. “Nuestra organización fragmentada hace que nuestros costos corrientes sean muy altos”, explicó. “En algunas actividades de producción en las que no podemos agregar valor, las subcontrataremos y dejaremos que otros las hagan por nosotros.”

La primera señal de reestructuración llegó a las pocas semanas, cuando contrató a CEC de China para producir sus teléfonos móviles. Después, en agosto, Kleisterlee anunció un acuerdo con Funai Electric, de Japón, para hacerse cargo de la fabricación de sus grabadoras de cintas de video, lo cual condujo al cierre inmediato de su centro de producción europeo en Austria y la pérdida de 1 000 empleos. El CEO reconoció que buscaba socios para hacerse cargo de la fabricación de algunos de sus otros artículos de producción masiva, como los televisores.

Sin embargo, en 2001, el letargo de la economía produjo el primer trimestre con pérdidas para la compañía desde 1996, y a finales del año la pérdida había aumentado a 2 600 millones de euros, comparada con utilidades de 9 600 millones el año anterior. Muchos sintieron que estas presiones financieras crecientes —junto con la impaciencia de los accionistas— finalmente llevarían a

Philips a reconocer que su mejor esperanza de supervivencia era subcontratar la parte mayor de su fabricación básica y concentrarse en desarrollar la tecnología y el marketing mundial. Parecía el momento de reconocer que había fracasado su búsqueda de 30 años por desarrollar eficiencia en sus operaciones mundiales.

Matsushita: antecedentes

En 1918, Konosuke Matsushita (o “KM”, como le decían cariñosamente), inspector de 23 años de edad de la Osaka Electric Light Company, invirtió 100 yenes para empezar a producir portalámparas de dos entradas en su modesto hogar. La compañía creció rápidamente y para entonces fabricaba lámparas de baterías, planchas eléctricas y radios. El 5 de mayo de 1932, en el decimocuarto aniversario de Matsushita, KM anunció a sus 162 empleados un plan corporativo para 250 años dividido en secciones de 25 años, para que cada una fuera realizada por generaciones sucesivas. Su plan fue integrado en un credo de la compañía y en los “Siete espíritus de Matsushita” (vea la ilustración 4), los cuales, junto con la canción de la compañía, se proclamaban en las reuniones matinales en todo el mundo y aportaban la base de la “enseñanza cul-

ILUSTRACIÓN 4

Credo y filosofía de Matsushita (extractos)

Credo A través de nuestras actividades industriales pugnamos por fomentar el progreso, promover el bienestar general de la sociedad y dedicarnos a aumentar el desarrollo de la cultura mundial.

Siete espíritus de Matsushita

- Servicio a través de la industria
- Equidad
- Armonía y cooperación
- Luchar por el progreso
- Cortesía y humildad
- Ajuste y asimilación
- Gratitud

Filosofía de negocios de KM (citas seleccionadas)

“El propósito de un empresa es contribuir con la sociedad mediante el suministro de artículos de alta calidad a precios bajos en cantidades amplias.”

“Las utilidades llegan en compensación por una contribución a la sociedad... Son un resultado, más que una meta.”

“La responsabilidad del fabricante no se acaba hasta que su producto es desechado por el usuario final.”

“Los negocios que no tienen éxito emplean una administración incorrecta. Sus orígenes no están en la mala fortuna, un ambiente desfavorable o un momento inadecuado.”

“El afán por los negocios no tiene un mecanismo de autolimitación... Cuando uno se da cuenta que ha ido demasiado lejos, debe tener el valor de regresar.”

tural y espiritual” que recibían todos los empleados nuevos durante sus primeros siete meses en la compañía.

En el auge de la posguerra, Matsushita introdujo muchos productos nuevos: televisores en 1952, radios de transistores en 1958; televisores a color, lavavajillas y hornos eléctricos en 1960. Para capitalizar su amplia línea de 5 000 productos (Sony producía 80) la compañía abrió 25 000 puntos de venta en su país que sextuplicaban los de su rival Sony; las ubicuas “tiendas National” representaban 40% de los negocios de venta de aparatos para el hogar en Japón a fines de la década de 1960. Las tiendas no sólo aseguraban un volumen de ventas, sino también comunicaban a la compañía las tendencias del mercado y las reacciones de los consumidores. Sin embargo, cuando se frenó el desarrollo de la posguerra, Matsushita tuvo que buscarlo más allá de su creciente línea de productos y su excelente sistema de distribución. Después de probar muchas prácticas para reforzar las ventas —incluso emplear trabajadores de las líneas de ensamblaje como vendedores de puerta en puerta— la compañía terminó por concentrarse en los mercados de exportación.

La base de la organización: la estructura divisional

Aquejado por las enfermedades, KM deseaba delegar más autoridad de la que se acostumbraba en las empresas japonesas. En 1933, Matsushita se convirtió en la primera empresa japonesa en adoptar la estructura divisional, dándole a cada división una responsabilidad claramente definida sobre las utilidades de sus productos. Además de crear un ambiente de “pequeña empresa”, la estructura de división por productos generó una competencia interna que estimuló a cada negocio a impulsar el crecimiento por medio del aprovechamiento de su tecnología para desarrollar productos nuevos. No obstante, después de que la división innovadora había obtenido utilidades sustanciales con su producto nuevo, la política de la compañía era lanzarla como una división nueva para mantener el “espíritu anhelante”.

De acuerdo con el sistema de “un producto, una división”, la administración corporativa le proporcionaba a cada división autosuficiente los fondos iniciales para establecer capacidades propias de desarrollo, producción y marketing. La tesorería corporativa funcionaba como un banco comercial, revisaba las solicitudes de préstamos de las divisiones, cobraba por ellos intereses ligeramente más altos que los del mercado y aceptaba depósitos que generaban intereses sobre los fondos en exceso. La rentabilidad de cada división se determinaba después de hacer las deducciones por los servicios centrales como IyD corporativa y los intereses sobre los préstamos internos. Cada división pagaba 60% de las utilidades a las oficinas centrales y financiaba todo el capital de trabajo adicional

y las necesidades de activos fijos con el remanente. Los precios de transferencia se basaban en el mercado y se acordaban a través de la tesorería en términos comerciales normales. KM esperaba un desempeño uniforme de las 36 divisiones de la compañía y eran reemplazados los gerentes divisionales cuyas utilidades operativas eran menores que 4% de las ventas durante dos años sucesivos.

Si bien la tecnología básica era desarrollada en un laboratorio de investigación central (CRL, por sus siglas en inglés), el desarrollo de productos y la ingeniería ocurrían en cada división de productos. De manera intencional, Matsushita mantenía financiamiento insuficiente para el CRL, con lo que lo obligaba a competir para tener financiamiento adicional por parte de las divisiones. Anualmente el CRL comunicaba sus principales proyectos de investigación a las divisiones de productos, las cuales después aportaban financiamiento a cambio de tecnología para aplicaciones comercializables. Aunque rara vez era innovadora, Matsushita solía llegar muy rápido al mercado, por lo cual recibió el sobrenombre de “Manishita” (copiona).

Matsushita: internacionalización

Aunque el establecimiento de mercados en el exterior era una tarea importante de los segundos 25 años en el plan de dos siglos y medio, en un viaje al extranjero en 1951 KM no había encontrado ninguna empresa estadounidense dispuesta a colaborar con Matsushita. Lo mejor que consiguió fue un intercambio tecnológico y un acuerdo de licencia con Philips. No obstante, prosiguió la búsqueda de la internacionalización.

Expansión a través del televisor de color

En las décadas de 1950 y 1960, la liberalización del comercio y las tarifas de embarque más bajas hicieron posible un negocio de exportaciones saludable con los televisores en blanco y negro y a color. En 1953 la compañía abrió su primera sucursal en el extranjero: la Matsushita Electric Corporation of America (MECA). Sin una red de distribución ni una marca fuerte, la compañía no consiguió establecerse con los minoristas tradicionales y tuvo que recurrir a vender sus productos por medio de mayoristas y tiendas de descuento con sus marcas privadas.

Durante la década de 1960 la presión de los gobiernos nacionales de los países en desarrollo llevó a Matsushita a abrir plantas en varias naciones del sureste de Asia, América Central y Sudamérica. Cuando aumentaron los costos de fabricación en Japón, Matsushita trasladó la producción básica a estos países de salarios bajos, pero casi todos los componentes y ensamblajes secundarios de elevado valor todavía se hacían en las plantas japonesas con gran capacidad de producción. En la década de 1970,

una mentalidad de guerra comercial entre Oriente y Occidente obligó a la compañía a establecer operaciones de ensamblaje en América y Europa. En 1972 abrió una planta en Canadá, en 1974 compró el negocio de televisores de Motorola y comenzó a fabricar su marca Quasar en Estados Unidos y en 1976 construyó una planta en Cardiff, Gales, para abastecer al Mercado Común Europeo.

Creación de un liderazgo mundial a través de las VCR

El nacimiento de la grabadora de cintas de video (VCR, por sus siglas en inglés) impulsó a Matsushita al primer lugar en la industria de aparatos electrónicos para el consumidor en la década de 1980. Una vez que reconoció el atractivo potencial del mercado masivo de la VCR —creada por la empresa de transmisiones californiana Ampex, en 1956— los ingenieros en Matsushita comenzaron a desarrollar esta tecnología. Después de seis años la empresa lanzó su primera videograbadora comercial en 1964 e introdujo una versión casera dos años después.

En 1975, Sony introdujo el formato “Betamax”, técnicamente superior, y al año siguiente JVC lanzó un formato “VHS” competidor. Presionada por el Ministerio de Planeación Industrial del gobierno, Matsushita aceptó renunciar a su formato y adoptar el estándar VHS establecido. En los 20 años durante los cuales Matsushita desarrolló el producto, diversos integrantes del equipo de investigación de esta tecnología dedicaron gran parte de sus carreras a trabajar juntos, y se trasladaron de los laboratorios centrales a los laboratorios de desarrollo de la división de productos y por último a la planta que producía las VCR.

La compañía se apresuró a preparar la producción para satisfacer sus propias necesidades, al igual que las de clientes como GE, RCA, Philips y Zenith, empresas que rechazaron la fabricación propia y la subcontrataron con empresas japonesas de costo bajo. Entre 1977 y 1985 la capacidad aumentó 33 veces hasta llegar a 6.8 millones de unidades. El mayor volumen permitió a Matsushita reducir los precios un 50% a los cinco años del lanzamiento del producto y al mismo tiempo mejorar la calidad. En paralelo, la compañía otorgó licencias del formato VHS a otras fabricantes, entre ellas Hitachi, Sharp, Mitsubishi y, a fin de cuentas, Philips. A mediados de la década de 1980, las VCR representaban 30% de las ventas totales —más de 40% de ingresos extranjeros— y proporcionaban 45% de las utilidades.

Cambio de los sistemas y los controles

A mediados de la década de 1980, la creciente cantidad de compañías de Matsushita en el extranjero respondían a la empresa matriz en una de dos maneras: las plantas mundiales de propiedad total para elaborar un solo producto rendían cuentas directamente a la división de

productos adecuada, mientras que las subsidiarias de ventas y marketing en el extranjero y las empresas que fabricaban una amplia línea de productos en el extranjero para los mercados locales dependían de Matsushita Electric Trading Company (METC), una entidad legal separada (vea en la ilustración 5 la organización de METC).

Durante la década de 1970, las divisiones centrales de productos mantenían un fuerte control operativo sobre sus unidades de producción en el extranjero, las cuales utilizaban planta y equipo diseñados por la empresa matriz, seguían los procedimientos de fabricación dictados por ésta, y utilizaban materiales de las plantas domésticas de Matsushita. En la década de 1980, la creciente tendencia hacia el suministro local debilitó gradualmente el control directo de las divisiones, así que en lugar de controlar las entradas empezaron a supervisar las salidas (por ejemplo: calidad, productividad, niveles de inventario).

Casi al mismo tiempo las divisiones de producto comenzaron a recibir los reportes de rendimientos sobre las ventas consolidados globalmente que habían sido fijados desde antes en los estados de cuenta de METC. Para mediados de 1980, cuando se introdujo por primera vez una planeación mundial, la administración corporativa exigía que todas sus divisiones de productos prepararan estrategias mundiales.

Relaciones oficinas centrales-subsidiaria

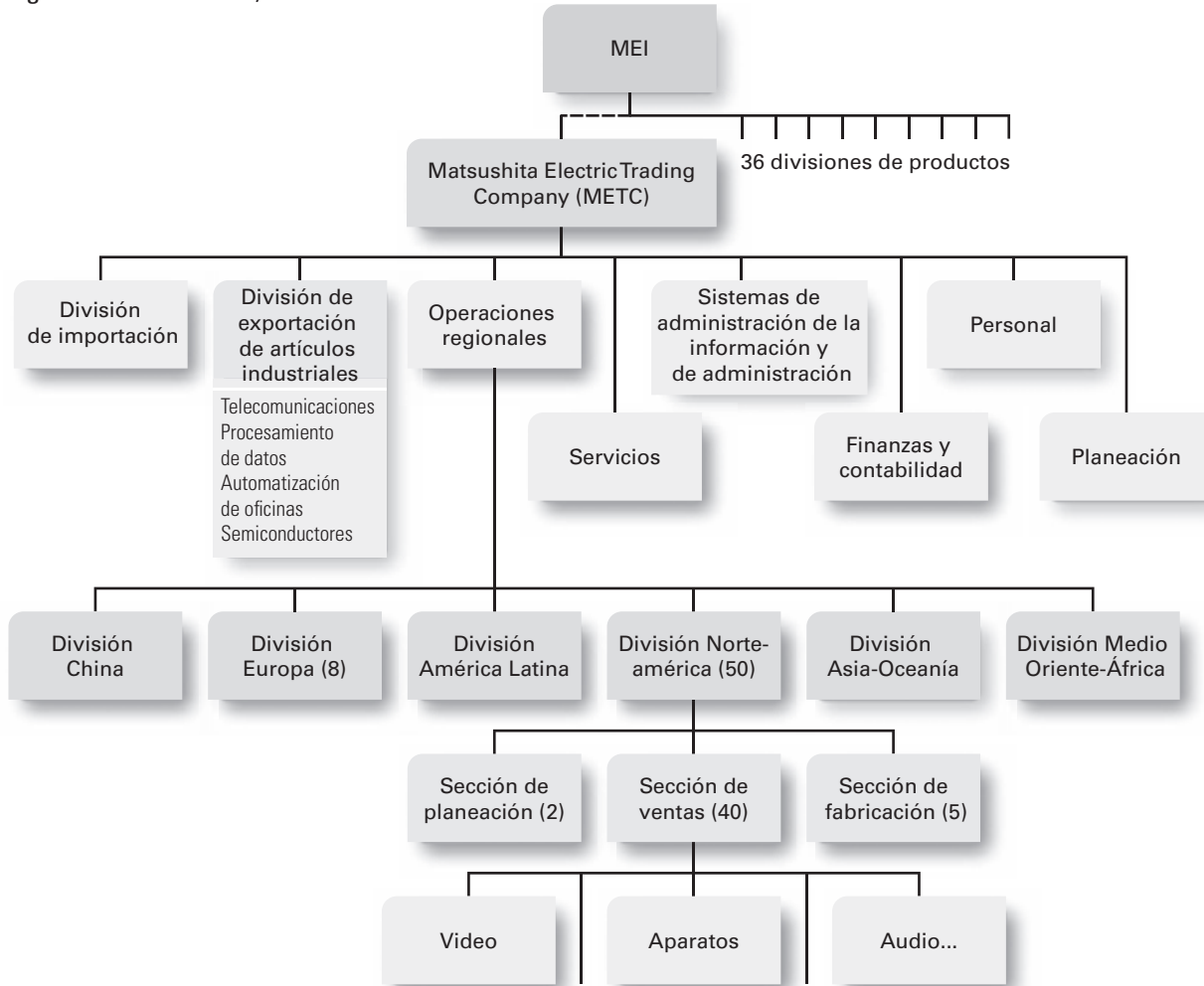
Aunque METC y las divisiones de producto establecían objetivos detallados de ventas y utilidades para sus subsidiarias en el extranjero, se indicaba a los administradores locales que tenían autonomía acerca de las formas de lograr esas metas. Sin embargo, “Mike” Matsuoko, presidente de la subsidiaria de producción europea más grande de la compañía en Cardiff, Gales, insistía en que el fracaso en el cumplimiento de los objetivos confisca la libertad: “Las pérdidas exhiben una salud deficiente e invitan a muchos médicos de Japón, que aportan consejos y apoyo.”

A mediados de la década de 1980, Matsushita tenía más de 700 gerentes y técnicos japoneses que realizaban tareas en el extranjero durante cuatro a ocho años, pero defendía esa alta cantidad al describir su función fundamental. “Esta vital función de comunicación”, expresó un gerente, “casi siempre requiere un administrador de la compañía matriz. Incluso si un gerente local habla japonés, no posee la extensa experiencia necesaria para crear relaciones y comprender nuestros procesos administrativos”.

Los gerentes expatriados eran ubicados en todas las subsidiarias extranjeras, pero había algunas posiciones que casi siempre estaban reservadas para los japoneses. La más visible era como gerente general de una subsidiaria, en la cual su principal función era trasladar la filosofía de Matsushita al extranjero. Se esperaba que los

ILUSTRACIÓN 5

Organización de METC, 1985



Fuente: Harvard Business School, caso núm. 388-144.

Nota: () = cantidad de personas.

gerentes de contabilidad expatriados “mostrarán la verdad sin contemplaciones” a las oficinas centrales corporativas; por su parte, los gerentes técnicos japoneses eran enviados para transferir las tecnologías de productos y procesos, y proporcionar a las oficinas centrales información del mercado local. Estos expatriados se mantenían en comunicación con colegas de alto nivel en sus divisiones, que actuaban como asesores de sus carreras, evaluaban el desempeño (con algunas opiniones de los gerentes locales) y daban información a los expatriados sobre los descubrimientos que se realizaban en la empresa matriz.

Los gerentes generales de las subsidiarias extranjeras visitaban las oficinas centrales en Osaka cuando menos dos o tres veces al año y algunos viajaban cada mes. Los gerentes corporativos correspondían a estas visitas y, en

promedio, las instalaciones importantes hospedaban cuando menos a un gerente de las oficinas centrales cada día del año. Las reuniones cara a cara se consideraban vitales: “Las cifras son importantes”, decía un gerente, “pero las reuniones son necesarias para formar opiniones”. Los faxes y las llamadas telefónicas nocturnas diarias entre las oficinas centrales y los colegas expatriados eran un vínculo de administración fundamental.

Yamashita: Operación Ubicación

Aunque las ventas internacionales seguían en aumento, desde 1982 presiones crecientes de los países anfitriones provocaban preocupación sobre las operaciones muy centralizadas de la compañía. En ese año, el recién nombrado presidente de la compañía, Toshihiko Yamashita, lanzó la

“Operación Ubicación”, mediante la cual pretendía elevar la producción en el extranjero de menos de 10% del valor agregado a 25% o incrementar en 50% las ventas en los mercados foráneos para 1990. Para apoyar este objetivo estableció un programa que contemplaba cuatro aspectos: personal, tecnología, materiales y capital.

Durante los años siguientes, Matsushita aumentó la cantidad de personal local en puestos importantes. Por ejemplo, en Estados Unidos, en tres de las seis compañías locales fueron nombrados ciudadanos estadounidenses como presidentes, mientras en Taiwán, en la mayoría de las divisiones de producción, fueron designados gerentes chinos. No obstante, en cada caso los gerentes locales eran apoyados por asesores japoneses de alto nivel que mantenían una comunicación directa con la matriz de la compañía. Para ubicar tecnología y materiales se desarrolló la habilidad de las subsidiarias nacionales para conseguir equipo local, modificar los diseños con el fin de cumplir las especificaciones locales, incorporar componentes del país anfitrión y adaptar los procesos y las tecnologías corporativos a estos cambios. A mediados de la década de 1980 las subsidiarias de producción en el extranjero estaban en libertad de comprar partes menores a los vendedores locales, siempre y cuando se mantuviera la calidad, pero todavía debían obtener los componentes importantes de fuentes internas.

Una de las innovaciones más exitosas fue dar a las subsidiarias de ventas en el extranjero más poder de decisión sobre los productos que comerciaban. Cada año la compañía hacía una presentación interna de mercancías de dos semanas y una reunión de planeación en la que las divisiones exhibían las nuevas líneas de productos. En ellas, los gerentes de las subsidiarias de ventas en el extranjero describían las necesidades de sus mercados locales y negociaban cambios en las características, las cantidades y hasta en los precios de los productos que querían comprar. Sin embargo, los gerentes de las divisiones de productos tenían poder de decisión sobre las subsidiarias de ventas si consideraban que la introducción de un producto específico era de importancia estratégica.

El presidente Yamashita esperaba que la Operación Ubicación ayudara a las compañías en el extranjero a desarrollar la capacidad de innovación y las iniciativas empresariales que tanto había admirado en las organizaciones nacionales de su rival Philips. (Los esfuerzos anteriores para desarrollar tales capacidades en el extranjero habían fracasado. Por ejemplo, cuando Matsushita adquirió el negocio de televisores de Motorola en Estados Unidos, el grupo de tecnología altamente innovadora de la compañía en ese país se atrofó cuando los ingenieros estadounidenses renunciaron en respuesta a lo que consideraban un control excesivo de las operacio-

nes de IyD concentradas en Japón.) Sin embargo, a pesar de sus cuatro ubicaciones, las compañías en el extranjero siguieron funcionando principalmente como ejecutoras de la implantación de las divisiones centrales de producto. En un hecho inusitado para un CEO japonés, Yamashita expresó públicamente su intranquilidad por la falta de iniciativa en la planta de televisores ubicada en Cardiff. A pesar de transferir recursos sustanciales y delegar muchas responsabilidades, sintió que la planta seguía dependiendo demasiado del centro.

Integración y expansión de Tanii

El sucesor de Yamashita, Akio Tanii, siguió ampliando las iniciativas de sus antecesores. En 1986, con la percepción de que las divisiones de productos de Matsushita no prestaban atención suficiente al desarrollo internacional —en parte porque sólo recibían 3% de regalías de la producción extranjera contra cuando menos 10% de rendimiento sobre las ventas por las exportaciones de Japón— puso todas las subsidiarias extranjeras a las órdenes de METC. Luego fusionó METC con la empresa matriz en un esfuerzo para integrar por completo las operaciones locales y extranjeras. A continuación, para acercar el control operativo a los mercados locales, transfirió de Japón a Norteamérica, Europa y el sureste de Asia las principales funciones de las oficinas centrales regionales. No obstante, todavía sentía frustración porque las empresas subsidiarias en el extranjero actuaban como poco más que agentes de implantación de las divisiones de producto establecidas en Osaka.

Sin embargo, como consecuencia de todos estos cambios, el crecimiento mundial de Matsushita siguió generando reservas enormes. Con 17 500 millones de dólares en activos financieros líquidos a fines de 1989, la compañía era conocida como el “Banco Matsushita”, y varios ejecutivos importantes comenzaron a proponer que si no podían desarrollar compañías innovadoras en el extranjero, debían comprarlas. Al ritmo que le marcaba el efectivo y el éxito internacional, a principios de 1991 la compañía adquirió MCA, una enorme empresa de entretenimiento estadounidense, por 6 100 millones de dólares, con el objetivo de obtener una fuente de software de medios para sus equipos electrónicos. Sin embargo, un año después estalló la burbuja económica de Japón y la economía entró en recesión. Casi de la noche a la mañana, Tanii tuvo que cambiar la atención de la compañía de la expansión hacia el control de costos. A pesar de sus mejores esfuerzos por reducir los costos, el problema era demasiado profundo. Con las utilidades de 1992 a menos de la mitad del nivel de 1991, la junta directiva tomó la inusual medida de obligar a Tanii a renunciar en febrero de 1993.

ILUSTRACIÓN 6

Matsushita: resumen de datos financieros, 1970-2000^a

	2000	1995	1990	1985	1980	1975	1970
En miles de millones de yenes y porcentaje							
Ventas netas	¥7 299	¥6 948	¥6 003	¥5 291	¥2 916	¥1 385	¥932
Ingresos antes de impuestos	219	232	572	723	324	83	147
Como porcentaje de las ventas	3.0%	3.3%	9.5%	13.7%	11.1%	6.0%	15.8%
Ingresos netos	¥100	¥90	¥236	¥216	¥125	¥32	¥70
Como porcentaje de las ventas	1.4%	1.3%	3.9%	4.1%	4.3%	2.3%	7.6%
Dividendos en efectivo (por acción)	¥14.00	¥13.50	¥10.00	¥9.52	¥7.51	¥6.82	¥6.21
Activos totales	7 955	8 202	7 851	5 076	2 479	1 274	735
Capital común de los accionistas	3 684	3 255	3 201	2 084	1 092	573	324
Inversiones de capital	355	316	355	288	NA	NA	NA
Depreciación	343	296	238	227	65	28	23
lyD	526	378	346	248	102	51	NA
Empleados	290 448	265 397	198 299	175 828	107 057	82 869	78 924
Empleados en el extranjero	143 773	112 314	59 216	38 380	NA	NA	NA
Como porcentaje del total de empleados	50%	42%	30%	22%	NA	NA	NA
Tasa de cambio (final del periodo fiscal; yen/dólar estadounidense)	103	89	159	213	213	303	360
En millones de dólares:							
Ventas	\$68 862	\$78 069	\$37 753	\$24 890	\$13 690	\$4 572	\$2 588
Ingresos operativos antes de depreciación	4 944	6 250	4 343	3 682	1 606	317	NA
Ingresos operativos después de depreciación	1 501	2 609	2 847	2 764	1 301	224	NA
Ingresos antes de impuestos	2 224	2 678	3 667	3 396	1 520	273	408
Ingresos netos	941	1 017	1 482	1 214	584	105	195
Activos totales	77 233	92 159	49 379	21 499	11 636	4 206	2 042
Capital total	35 767	36 575	20 131	10 153	5 129	1 890	900

Fuente: Informes anuales; *Compustat*, de Standard & Poors; Moody's Industrial and International Manuals.^a Los datos anteriores a 1987 corresponden al año fiscal que concluía el 20 de noviembre; los datos de 1988 y después corresponden al año fiscal que concluía el 31 de marzo.

Desafío y respuesta de Morishita

Con 56 años de edad, Yoichi Morishita era el más joven de los vicepresidentes ejecutivos de la compañía cuando fue designado nuevo presidente. De acuerdo con el lema de “simple, pequeño, rápido y estratégico” se comprometió a reducir el personal de las oficinas centrales y a descentralizar la responsabilidad. Durante los 18 meses siguientes, reubicó a 6 000 personas en empleos operativos. En un cambio de dirección estratégica importante, vendió 80% de MCA a Seagram, con una pérdida de 1 200 millones de dólares en la transacción.

Aunque la compañía siguió esforzándose, el mercado japonés de productos electrónicos para el consumidor se derrumbó: de 42 000 millones de dólares en 1989 a 21 000 millones en 1999. La capacidad excesiva hizo bajar los precios y se evaporaron las utilidades. Y aunque los mercados en el extranjero crecían, la aparición de competidores nuevos —primero de Corea, después de China— creó una oferta mundial excesiva de productos electrónicos y los precios se desplomaron.

Con un yen fuerte que hacía poco competitivas las exportaciones desde Japón, las divisiones de productos de Matsushita cambiaron con rapidez la producción al extranjero durante la década de 1990, principalmente a países asiáticos de costos bajos como China y Malasia. A fines de la década sus 160 fábricas fuera de Japón empleaban a 140 000 personas; casi la misma cantidad de empleados que tenían en sus 133 plantas en Japón. No obstante, a pesar de la capacidad excesiva y el yen fuerte, la administración no parecía dispuesta a reestructurar radicalmente su cada vez más ineficiente conjunto de plantas de producción ni a despedir personal debido al compromiso muy arraigado de brindar empleos de por vida. A pesar de la intención de Morishita, la resistencia dentro de la organización evitó que pusiera en práctica gran parte del cambio radical prometido.

En los años finales de la década, Morishita comenzó a hacer hincapié en la necesidad de desarrollar más tecnología e innovación en el extranjero. Preocupado porque sólo 250 de los 3 000 científicos e ingenieros de IyD de la compañía estuvieran fuera de Japón, comenzó a invertir en sociedades para IyD e intercambios técnicos, en particular en áreas de rápido crecimiento. Por ejemplo, en 1998 firmó un acuerdo conjunto con la Academia de Ciencias china, en el cual China dirigía la unidad de investigación. Más adelante en ese año anunció el establecimiento del Centro de Conceptos Digitales de Panasonic en California. Su misión era funcionar como un centro de financiamiento e incubación de empresas colectivas para las ideas y tecnologías nuevas que surgieran en Silicon Valley. Para algunos fue un indicio de

que Matsushita había renunciado a generar tecnologías e iniciativas de negocios nuevos en sus compañías en el extranjero.

Iniciativas de Nakamura

En abril de 2000, Morishita fue nombrado presidente de la junta directiva y Kunio Nakamura lo reemplazó como CEO. La rentabilidad era de 2.2% de las ventas, los artículos electrónicos para el consumidor aportaban sólo 0.4%, incluyendo pérdidas generadas por las otrora máquinas de efectivo, las divisiones de televisores y VCR. (La ilustración 6 exhibe el historial financiero de Matsushita y las líneas de productos clave.) El nuevo CEO prometió aumentar la rentabilidad a 5% en 2004. En su plan, era fundamental llevar a Matsushita más allá de sus raíces como una “superfabricante de productos” y comenzar a “satisfacer las necesidades de los clientes mediante sistemas y servicios”. Se propuso aplanar la jerarquía y facultar a los empleados para responder a las necesidades de los clientes y, como parte de la implantación, todas las funciones de las oficinas centrales relacionadas con las operaciones internacionales fueron transferidas a las oficinas regionales en el extranjero.

Pero el mayor efecto se produjo en noviembre, cuando Nakamura anunció un programa de “destrucción y creación”, en el cual deshizo la estructura de divisiones de producto que había creado KM como la unidad organizacional básica de Matsushita 67 años antes. Las plantas, antes controladas por las divisiones de productos individuales, ahora se integrarían a centros de producción con muchos productos. Sólo en Japón, 30 de 133 fábricas iban a ser fusionadas o cerradas. Y el marketing cambiaría a sólo dos entidades corporativas, una para la marca Panasonic (productos electrónicos para consumidores, de información y de comunicaciones) y una para los productos de marca National (principalmente aparatos para el hogar).

En febrero de 2001, sólo tres meses después de elevar su estimación de utilidades para el año financiero que concluía en marzo de 2001, Nakamura enfrentó la necesidad de tener que reajustar abruptamente su estimación en sentido negativo. Como eran las primeras pérdidas de Matsushita en 30 años acelerados, el nuevo CEO anunció una ronda de medidas de emergencia diseñadas para reducir costos. Integradas con los cambios estructurales anteriores, éstas fueron movimientos radicales, pero en una empresa que incluso en Japón era considerada como un objetivo de adquisición hostil, los observadores se preguntaban si eran suficientes para restaurar la maltratada competitividad mundial de Matsushita.

CASO 15

Merck, la FDA y el retiro del Vioxx

Este caso fue preparado por Anne T. Lawrence, San Jose State University.

En 2006, la gigante farmacéutica Merck enfrentaba desafíos importantes. Vioxx, el analgésico de prescripción médica que alguna vez fue el más vendido de la compañía, había sido retirado del mercado en septiembre de 2004, luego de que el laboratorio se enteró de que aumentaba el riesgo de ataques cardíacos y apoplejías. Cuando se difundió la noticia del retiro, el precio de las acciones de la compañía se desplomó 30% hasta llegar a 33 dólares por acción, su punto más bajo en ocho años, donde se ha mantenido desde entonces. Standard & Poor's cambió su perspectiva de la compañía de "estable" a "negativa". A fines de 2004 el Departamento de Justicia había abierto una investigación penal porque se sospechaba que la compañía "había provocado que los programas federales de salud compraran el medicamento recetado cuando su uso no estaba certificado".¹ La Securities and Exchange Commission (SEC) indagaba si Merck había engañado a los inversionistas. A fines de 2005 se habían entablado más de 6000 demandas judiciales con la afirmación de que Vioxx había provocado fallecimientos o discapacidades. Desde todos los puntos cardinales la compañía enfrentaba preguntas incómodas sobre el desarrollo y la comercialización del analgésico, nuevas presiones de reformas reglamentarias y cuestionamientos sobre su influencia política en el Congreso. En palabras del senador Charles Grassley, presidente de un comité del Congreso que investigaba el caso Vioxx, "un medicamento con un efecto impresionante se había convertido en un desastre también impresionante".²

Merck, Inc.³

Merck, la empresa que estaba en el ojo de la tormenta, era una de las firmas farmacéuticas más destacadas del mundo.

Derechos reservados © 2006 por Anne T. Lawrence. Todos los derechos reservados. Una versión anterior de este caso se presentó en la reunión anual de la Western Casewriters Association Annual Meeting, Long Beach, California, el 30 de marzo de 2006. Este caso fue preparado a partir de materiales disponibles para todo el público.

Como se aprecia en la ilustración 1, en 2005 la compañía se clasificó cuarta en ventas, después de Pfizer, Johnson & Johnson y GlaxoSmithKline. En activos y valor en el mercado se clasificó quinta. Sin embargo, se clasificó primera en utilidades, pues obtuvo 7330 millones de dólares de un total de ventas de 30780 millones de dólares (24%).

Desde hacía mucho tiempo Merck había disfrutado la reputación de ser una de las empresas farmacéuticas más éticas y socialmente responsables. Durante un periodo sin precedentes de siete años consecutivos (de 1987 a 1993), la revista *Fortune* había llamado a Merck su empresa "más admirada". En 1987 apareció en la portada de *Time* con el encabezado "La compañía milagrosa". Había figurado con regularidad en listas de las mejores compañías para las cuales trabajar y en las carteras de fondos de inversión social. La filantropía de la empresa era legendaria. En la década de 1940, Merck había cedido su patente de la estreptomocina, un poderoso antibiótico, a una fundación universitaria. En especial, Merck era admirada por su donación de Mectizan. En un principio, los científicos de la empresa habían desarrollado este medicamento para uso veterinario, pero después descubrieron que era una cura eficaz para la oncocercosis (también conocida como ceguera de los ríos), una enfermedad parasitaria debilitante que afectaba a las personas más pobres del mundo. Cuando la compañía comprendió que las víctimas de la ceguera de los ríos no podían adquirir el medicamento, decidió distribuirlo gratis a perpetuidad.⁴

En 1950, George W. Merck, durante mucho tiempo CEO de la compañía, afirmó en un discurso: "Intentamos no olvidar que la medicina es para las personas, no para las utilidades. Las utilidades llegan, y si tenemos eso en mente nunca dejan de aparecer. Cuanto mejor hemos recordado esto, más grandes han sido."⁵ Solía repetir esta afirmación en diversas ocasiones como la piedra angular de los valores fundamentales de la compañía.

Sus laboratorios de investigación habían logrado gran prestigio pues, durante varias décadas, habían alcanzado importantes logros, esto es, una innovación tras

ILUSTRACIÓN 1

Principales empresas farmacéuticas del mundo, 2005

Compañía	Ventas (miles de millones de dólares)	Utilidades (miles de millones de dólares)	Activos (miles de millones de dólares)	Valor en el mercado (miles de millones de dólares)
Pfizer	40.36	6.20	120.06	285.27
Johnson & Johnson	40.01	6.74	46.66	160.96
Merck	30.78	7.33	42.59	108.76
Novartis	26.77	5.40	46.92	116.43
Roche Group	25.18	2.48	45.77	95.38
GlaxoSmithKline	34.16	6.34	29.19	124.79
Aventis	21.66	2.29	31.06	62.98
Bristol-Myers Squibb	19.89	2.90	26.53	56.05
AstraZeneca	20.46	3.29	23.57	83.03
Abbott Labs	18.99	2.44	26.15	69.27

Fuente: Forbes 2000, disponible en línea en www.forbes.com.
Enlistados en el orden de la clasificación general de Forbes 2000.

otra, entre ellas medicamentos para la tuberculosis, el colesterol, la hipertensión y el SIDA. A principios del siglo XXI, Merck gastaba aproximadamente 3 000 millones de dólares anuales en investigación. Algunos analistas pensaban que la cultura de la compañía había sido moldeada por su agenda de investigación. El autor de una historia de Merck comentó que la compañía era “intensa, vigorosa, leal, científicamente brillante, universitaria y arrogante”.⁶ En 2006, aunque Merck tenía varias medicinas en camino —entre ellas vacunas para el rotavirus y el cáncer cervical, y medicamentos para el insomnio, el linfoma y las secuelas de la apoplejía— a algunos expertos les preocupaba que el ritmo de la investigación hubiera bajado de manera significativa.

Es difícil estimar la responsabilidad financiera de la compañía en el caso de las demandas por el Vioxx. Alrededor de 84 millones de personas ingirieron el medicamento en todo el mundo durante un periodo de cinco años (de 1999 a 2004). Al testimoniar ante el Congreso, el doctor David Graham, científico que trabaja en la Food and Drug Administration (FDA), calculó que, en Estados Unidos, 139 000 personas habían tenido ataques cardíacos o apoplejías como resultado de ingerir Vioxx, y alrededor de 55 000 de ellas habían fallecido.⁷ Merrill Lynch estimó la responsabilidad de la compañía sólo por daños compensatorios en el intervalo de 4 000 a 18 000

millones de dólares.⁸ Sin embargo, los ataques cardíacos y las apoplejías son muy comunes y tienen numerosas causas, entre ellas predisposición genética, fumar, obesidad y vida sedentaria. Sería muy difícil determinar la contribución específica del Vioxx en un problema cardiovascular específico. La compañía sostuvo enérgicamente que no había hecho nada incorrecto y afirmó que defendería cada caso en la corte. A principios de 2006 sólo tres casos habían llegado a juicio, y los resultados habían sido un empate virtual: una decisión a favor del demandante, una para Merck y un jurado sin decisión.

Regulación gubernamental de medicamentos recetados

En Estados Unidos las medicinas recetadas —como el Vioxx— son reguladas por la FDA.⁹ Antes de que un medicamento nuevo pueda venderse al público, su fabricante debe realizar pruebas clínicas que comprueben su seguridad y eficacia. Grupos de asesores formados por expertos médicos externos revisan los resultados de estas pruebas y recomiendan a la Oficina de Seguridad de Medicamentos de la FDA que apruebe o no una nueva medicina.¹⁰ Después, cuando ésta se halla en el mercado, la Oficina de Medicamentos Nuevos del organismo sigue supervisando su seguridad, en un proceso llamado vigilancia después

de la comercialización. Ambas oficinas dependen del mismo jefe, el director del Centro para la Evaluación y la Investigación de Medicamentos de la FDA.

Una vez que la FDA ha aprobado un medicamento, los médicos pueden recetarlo para cualquier propósito, pero el fabricante sólo puede comercializarlo para los usos aprobados. Por lo tanto, las compañías tienen un incentivo para seguir estudiando los medicamentos aprobados con el fin de aportar datos de que son seguros y eficaces para el tratamiento de otras condiciones de salud.

En la década de 1980 la industria de los medicamentos y algunos defensores de los pacientes criticaron a la FDA por ser demasiado lenta para aprobar medicinas nuevas. A los pacientes les preocupaba no recibir las medicinas novedosas lo bastante rápido, y a las empresas les interesaba no perder ingresos por ventas. De acuerdo con un estudio, cada mes un medicamento promedio sujeto a revisión representa 41.7 millones de dólares en ingresos perdidos.¹¹

En 1992 el Congreso aprobó la Ley para Remuneración de Usuarios de Medicamentos Recetados (PDUFA, por sus siglas en inglés), la cual, apoyada por la industria, obligaba a las compañías farmacéuticas a pagar “honorarios de usuario” a la FDA para revisar las nuevas medicinas propuestas. Entre 1993 y 2001 la FDA recibió aproximadamente 825 millones de dólares por tales honorarios de los fabricantes de medicamentos en busca de aprobación. (Durante dicho periodo también recibió 1 300 millones de dólares del Congreso.) Esta corriente de ingresos nuevos permitió a la agencia contratar 1 000 empleados y acortar el tiempo de aprobación de los medicamentos nuevos de 27 meses en 1993 a 14 meses en 2001.¹²

A pesar de los beneficios de la PDUFA, algunos analistas pensaban que los honorarios pagados por la industria eran una idea inconveniente. En un editorial publicado en diciembre de 2004, el *Journal of the American Medical Association (JAMA)* concluyó: “No es razonable esperar que la misma agencia responsable de la aprobación de las licencias y las etiquetas de medicamentos también se comprometa a buscar con energía evidencia que demuestre que se equivoca (es decir, que compruebe que la decisión de aprobar el producto es incorrecta).” Luego, JAMA recomendó establecer una agencia separada para vigilar la seguridad de los medicamentos.¹³ El doctor David Kessler, ex comisionado de la FDA, rechazó la idea y respondió que “claro que es recomendable fortalecer la vigilancia después de la comercialización, pero no se necesitan agencias que compitan entre sí”.¹⁴

Cierta evidencia sugiere que el ánimo del personal de la FDA encargado de evaluar la seguridad de las medicinas nuevas había sido perjudicado por la implacable presión de introducir rápidamente en el mercado medicamentos nuevos. En 2002, una encuesta de los

científicos de la agencia encontró que sólo 13% “confiaba absolutamente” en que las decisiones finales de la FDA “valoraban de manera adecuada la seguridad de un medicamento”. Otro 31% “confiaba bastante” y 5% “no confiaba”. Dos terceras partes de los encuestados no confiaban en que la agencia “vigilase adecuadamente la seguridad de los medicamentos recetados una vez que estaban en el mercado”. Y casi uno de cada cinco sentía que “la habían presionado para aprobar o recomendar” un medicamento “a pesar de tener reservas acerca de su seguridad, eficacia o calidad”.¹⁵

Después de que la FDA redujo el tiempo de aprobación, el porcentaje de medicamentos retirados después de ella aumentó de 1.56% durante 1993-1996 a 5.35% en 1997-2001.¹⁶ Vioxx fue el noveno medicamento retirado del mercado en siete años.

Influencia en la cima

El éxito de la industria farmacéutica para acelerar la aprobación de medicamentos nuevos refleja su fuerte presencia en Washington. Las principales compañías de medicamentos, su asociación comercial PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America), y sus ejecutivos donan con regularidad grandes cantidades de dinero a los dos partidos políticos y, por medio de comités de acción política, a diversos candidatos. Las contribuciones políticas de la industria se presentan en la ilustración 2.

Luego de que en 2003 el Congreso prohibiera las contribuciones de dinero de procedencia dudosa, la industria trasladó gran parte de sus contribuciones a comités de acción política (PAC por sus siglas en inglés) furtivos, organizaciones no lucrativas a las que la ley permite hacer donaciones ilimitadas sin revelar su origen. A su vez, estas organizaciones pueden realizar gastos políticos “sustanciales”, siempre y cuando su actividad política no sea su propósito principal.¹⁷

Además, la industria mantenía en funcionamiento un numeroso grupo de cabilderos en la capital del país. Por ejemplo, en 2003 las empresas de medicamentos y su asociación comercial gastaron 108 millones de dólares en cabildeo y contrataron 824 cabilderos, de acuerdo con un informe de Public Citizen.¹⁸ Merck gastó 40.7 millones de dólares en cabildeo entre 1998 y 2004.¹⁹ Una de las técnicas más eficaces de la industria es contratar ex funcionarios elegidos o ex miembros de sus equipos. Por ejemplo, en 2004, Billy Tauzin, ex representante republicano de Louisiana en el Congreso y jefe del poderoso Comité para la Energía y el Comercio, que vigila la industria de medicamentos, fue nombrado presidente de PhRMA con un salario anual de 2 millones de dólares.²⁰

ILUSTRACIÓN 2

Industria farmacéutica-de productos para la salud: Contribuciones políticas, 1990-2006

Ciclo de la elección	Contribuciones totales	Contribuciones de personas	Contribuciones de PAC	Contribuciones de procedencia dudosa	Porcentaje para los republicanos
2006	\$5 187 393	\$1 753 159	\$3 434 234	N/A	70%
2004	\$18 181 045	\$8 445 485	\$9 735 560	N/A	66%
2002	\$29 441 951	\$3 332 040	\$6 957 382	\$19 152 529	74%
2000	\$26 688 292	\$5 660 457	\$5 649 913	\$15 377 922	69%
1998	\$13 169 694	\$2 673 845	\$4 107 068	\$6 388 781	64%
1996	\$13 754 796	\$3 413 516	\$3 584 217	\$6 757 063	66%
1994	\$7 706 303	\$1 935 150	\$3 477 146	\$2 294 007	56%
1992	\$7 924 262	\$2 389 370	\$3 205 014	\$2 329 878	56%
1990	\$3 237 592	\$771 621	\$2 465 971	N/A	54%
Total	\$125 291 328	\$30 374 643	\$42 616 505	\$52 300 180	67%

Fuente: Center for Responsive Politics, en línea en www.opensecrets.org.

Con el paso de los años los representantes de la industria en Washington han establecido un registro muy exitoso de promoción de sus agendas políticas en numerosos asuntos. Además de aprobaciones de medicamentos más rápidas, recientemente consiguieron la inclusión de medicinas recetadas en los seguros de gastos médicos, protecciones de patentes y restricciones a la importación de medicinas de Canadá.

El modelo de éxito impactante

En la década de 1990, 80% del crecimiento de las grandes empresas farmacéuticas provino de los llamados medicamentos exitosos “impactantes”,²¹ los cuales fueron definidos por la revista *Fortune* como “medicinas que sirven a vastos segmentos de la población y registran miles de millones de dólares en ingresos anuales”.²² El medicamento exitoso impactante ideal, desde el punto de vista de las compañías, es uno que puede controlar condiciones crónicas pero normalmente no fatales que aquejan a una gran cantidad de personas con seguro de salud. Pueden ser, por ejemplo, medicamentos de mantenimiento diario para hipertensión, colesterol elevado, alergias, dolor artrítico o acidez. Las medicinas que en realidad alivian una condición —y, por lo tanto, no necesitan ingerirse durante periodos

prolongados—, orientadas a tratar enfermedades como la malaria o la tuberculosis, que afectan principalmente a los pobres del mundo, suelen ser menos rentables.

Históricamente, las compañías de medicamentos han concentrado casi todos sus esfuerzos de marketing en los médicos. La industria contrata a decenas de miles de representantes de ventas —a menudo mujeres y hombres atractivos— para visitar los consultorios con el fin de presentar productos nuevos y entregar muestras gratuitas.²³ Las compañías también ofrecen regalos a los médicos —desde invitaciones a comer hasta boletos para acontecimientos deportivos— para cultivar su buena voluntad. También patrocinan con regularidad actividades de educación continua para doctores en las que incluyen informes de sus medicinas y brindan apoyo financiero y asesoría a los que tienen la oportunidad de efectuar pruebas clínicas.²⁴ En 2003, Merck gastó 422 millones de dólares para ofrecer el Vioxx a facultativos y hospitales.²⁵

A principios del siglo XXI, cuando el Vioxx y el Celebrex, de Pfizer, competían frente a frente, los representantes de ventas de las dos empresas se esforzaban por promover su marca con los médicos. Un reumatólogo comentó la competencia entre Merck y Pfizer en esa época: “Todos estamos conscientes de que se utiliza mucho marketing. Como una guerra Coca-Pepsi.”²⁶ Un manual

de capacitación interna de Merck para los representantes de ventas, mencionado en *The Wall Street Journal*, se llamaba “Cómo esquivar pelotas sobre Vioxx”. Explicaba cómo evadir comentarios de los médicos tales como “me preocupan los efectos cardiovasculares del Vioxx”. Merck afirmó después que este documento había sido sacado de contexto y que “no se enseñaba a los representantes de ventas a evitar las preguntas de los médicos”.²⁷

Publicidad dirigida al consumidor

A pesar de que la promoción con los médicos y hospitales mantuvo su importancia, en cierta medida, a fines de la década de 1990 el enfoque cambió. En 1997 la FDA por primera vez permitió que las compañías de medicamentos hicieran publicidad dirigida a los consumidores. La industria aprovechó de inmediato esta oportunidad y colocó numerosos anuncios sobre medicamentos —desde Viagra hasta Nexium— en televisión, revistas y periódicos. En 2004 la industria gastó más de 4000 millones de dólares en publicidad directa al consumidor. Por ejemplo, en un anuncio de Vioxx la campeona olímpica de patinaje de figura Dorothy Hamill se desliza con garbo por una pista de hielo al aire libre mientras se escucha la canción “It’s a beautiful morning” del grupo de la década de 1960 The Rascals, que dice a los televidentes: “No dejaré que la artritis me detenga.” En conjunto, Merck gastó más de 500 millones de dólares para publicitar el Vioxx.²⁸

El intenso bombardeo publicitario en los medios para los medicamentos fue muy eficaz. Según una investigación de la Harvard School of Public Health, cada dólar gastado en publicidad dirigida al consumidor generó 4.25 dólares en ventas.

Las empresas de medicamentos defendieron este tipo de anuncios y afirmaron que informaban a los consumidores de las terapias novedosas y los alentaban para buscar tratamiento médico. En la era de internet, David Jones, un ejecutivo de publicidad cuya empresa incluía varias compañías importantes de medicamentos afirmó: “Los consumidores cada día están más facultados para tomar sus propias decisiones de atención a la salud.”²⁹

No obstante, otros critican la publicidad dirigida al consumidor y afirman que presiona a los médicos para recetar medicamentos que tal vez no sean lo mejor para el paciente. “Cuando un paciente llega y pide algo, existe la intención de complacerlo”, explica David Wofsy, presidente del American College of Rheumatology. “Los médicos, como cualquier otra persona que proporciona un servicio, tienen la intención de dejar satisfecho al cliente.”³⁰ Incluso ciertos ejecutivos de la industria expresaron reservas. El CEO de Pfizer, Hank McKinnell opinó: “Comienzo a creer que los anuncios dirigidos al consumidor son parte del problema. Al ponerlos en televisión sin un mensaje muy firme de que el médico necesita determinar la seguridad, se da la impresión de que todos los medicamentos son seguros. En realidad, ningún medicamento es seguro.”³¹

El auge del Vioxx

Vioxx, el medicamento que se encontraba en el centro de las calamidades legales de Merck, era conocido como un “inhibidor selectivo de la COX-2”. Desde hace mucho tiempo los científicos descubrieron que una enzima llamada ciclooxigenasa (COX) se relaciona con el dolor y la inflamación. A principios de la década de 1990 los investigadores determinaron que en realidad hay dos

ILUSTRACIÓN 3

Ventas de Vioxx en Estados Unidos, 1999-2004

	Recetas despachadas en Estados Unidos	Ventas en Estados Unidos	Ventas de Vioxx en Estados Unidos como porcentaje de las ventas totales de Merck
1999	4 845 000	\$372 697 000	2.2%
2000	20 630 000	\$1 526 382 000	7.6%
2001	25 406 000	\$2 084 736 000	9.8%
2002	22 044 000	\$1 837 680 000	8.6%
2003	19 959 000	\$1 813 391 000	8.1%
2004*	13 994 000	\$1 342 236 000	5.9%

* Retirado del mercado en septiembre de 2004.

Fuentes: Columnas 1 y 2: IMS Health (www.imshealth.com); columna 3: *Informes anuales de Merck* (www.merck.com).

tipos de enzima COX. Se comprobó que la COX-1 realiza varias funciones beneficiosas, entre ellas proteger el recubrimiento del estómago. Por otra parte, la COX-2 contribuía a generar el dolor y la inflamación. Los medicamentos antiinflamatorios existentes suprimían ambas formas del enzima, razón por la cual medicamentos como el ibuprofeno (Advil) alivian el dolor, pero también provocan irritación estomacal en algunos usuarios.

A varias empresas de medicamentos, entre ellas Merck, les interesaba la posibilidad de desarrollar una medicina que bloqueara sólo la COX-2 y dejara intacta la COX-1. Tal medicamento ofrecería beneficios característicos a ciertos pacientes, como los que padecen artritis y corren el riesgo de tener úlceras (llagas sangrantes en el tracto intestinal).³² Cada año, en Estados Unidos mueren hasta 16 500 personas por esta condición.³³

En mayo de 1999, después de varios años de investigación y pruebas por parte de los científicos de Merck, la FDA aprobó el Vioxx para el tratamiento de la osteoartritis, que provoca dolor agudo a las personas mayores, y los síntomas menstruales. Después, el medicamento fue aprobado para la artritis reumatoide. Aunque Merck, igual que otros grandes laboratorios, nunca revela lo que gasta para desarrollar medicinas nuevas específicas, las estimaciones del costo para desarrollar un nuevo medicamento importante pueden ascender a 800 millones de dólares.³⁴

El Vioxx se convirtió rápidamente en lo que Merck había esperado: un medicamento exitoso impactante. En la cumbre de su éxito en 2001, Vioxx generó 2 100 millones de dólares en ventas sólo en Estados Unidos y contribuyó con casi 10% a los ingresos mundiales totales por ventas de Merck, como se observa en la ilustración 3.

El precio al menudeo de cada tableta de Vioxx era de cerca de 3 dólares, comparado con los centavos que cuestan los medicamentos antiinflamatorios más antiguos como la aspirina y el Advil. Por supuesto, el Vioxx solía estar incluido en el respaldo, cuando menos parcial, de un seguro de gastos médicos del usuario, en tanto que los medicamentos de venta libre no lo estaban.

Advertencias de seguridad

Incluso antes de que el medicamento fuera aprobado, ciertos indicios arrojaron dudas sobre la seguridad del Vioxx. Estas señales fueron confirmadas después en otros estudios.

Investigación de Merck

Los correos electrónicos internos de la compañía sugieren que los científicos de Merck sentían preocupación por los riesgos cardiovasculares del Vioxx desde su fase

de desarrollo. En un mensaje de 1997, publicado en *The Wall Street Journal*, la doctora Alise Reicin, científica de Merck, afirmaba que “la posibilidad de problemas CV (cardiovasculares) es una preocupación muy importante”. Dijo además, aparentemente con sarcasmo, que: “No puedo esperar para ser una de los que presentemos estos resultados a la administración principal.” Un abogado que representaba a Merck dijo que este mensaje se había sacado de contexto.³⁵

VIGOR

Un estudio conocido como VIGOR, concluido en 2000 después de que el medicamento ya estaba en el mercado, comparó a pacientes con artritis reumatoide que ingerían Vioxx con otro grupo que tomaba naproxeno (Aleve). Merck financió la investigación, que fue diseñada para estudiar los efectos secundarios gastrointestinales. El estudio descubrió —tal como esperaba la compañía— que el Vioxx era más suave para el estómago que el naproxeno. Pero también encontró que el grupo con Vioxx había sufrido casi cinco veces más ataques cardíacos (7.3 por millar de personas/año) que el grupo que utilizaba naproxeno (1.7 por millar de personas/año).³⁶ De manera pública, Merck planteó la hipótesis de que estos hallazgos se debían al efecto protector del corazón del naproxeno y no a algún defecto inherente al Vioxx. Sin embargo, en privado, la compañía parecía preocupada. En un mensaje interno de correo electrónico del 9 de marzo de 2000, que tenía como tema el “VIGOR”, el director de investigación de la compañía, el doctor Edward Scolnick, dijo que era claro que los eventos cardiovasculares “estaban ahí”, y dijo que eso era “una vergüenza”. Pero, agregó, “siempre existe un riesgo”.³⁷ En esa época la compañía pensaba reformular el Vioxx y agregar un agente que evitara los coágulos sanguíneos (y redujera el riesgo cardiovascular), pero luego descartó el proyecto.

La FDA estaba lo bastante preocupada por los resultados de VIGOR y exigió a Merck que agregara un mensaje de advertencia adicional a su etiqueta. Estos cambios aparecieron en abril de 2002, después de un prolongado estira y afloja entre la agencia y la compañía por la redacción de la advertencia.³⁸

Kaiser/Permanente

En agosto de 2004 el doctor David Graham, un científico de la FDA, comunicó los resultados de un estudio que se enfocó en los registros de 1.4 millones de pacientes inscritos en la organización para el cuidado de la salud denominada Kaiser, con sede en California. La investigación descubrió que los pacientes que consumían dosis altas de Vioxx tuvieron una frecuencia de ataques car-

díacos que triplicaba los que sufrían los pacientes tratados con Celebrex, un inhibidor de la COX-2 de la competidora Pfizer. Merck desestimó este hallazgo y afirmó que los estudios de los registros de los pacientes eran menos confiables que los estudios clínicos doble ciego (procedimiento de prueba en el que la identidad de quienes reciben un tratamiento sometido a examen se oculta tanto a los que lo administran como a los que lo reciben hasta que se concluye el estudio).³⁹ Más tarde, el doctor Graham acusó que sus superiores en la FDA lo habían “excluido” y sometido a “amenazas veladas” si no moderaba su crítica del Vioxx. La FDA llamó “exageraciones” a estas acusaciones.⁴⁰

APPROVe

Para examinar la posibilidad de que el Vioxx representara un peligro cardiovascular, Merck decidió vigilar a los pacientes inscritos en una prueba clínica llamada APPROVe para comprobar si quienes ingerían Vioxx tenían más ataques cardíacos y apoplejías que quienes tomaban un placebo (tableta de azúcar). Este estudio había sido diseñado para determinar si el Vioxx reducía el riesgo de tener pólipos recurrentes en el colon (un precursor del cáncer en esta porción del intestino grueso); el laboratorio esperaba que la investigación obligara a la FDA a aprobar el medicamento para este estado de salud. El estudio APPROVe fue planeado antes de que se conocieran los resultados de VIGOR.

Merck retira el medicamento

La noche del martes 23 de septiembre de 2004, el doctor Peter S. Kim, presidente de los laboratorios de investigación de Merck, recibió una llamada de los científicos que vigilaban el estudio de pólipos en el colon. Los científicos dijeron que los investigadores habían encontrado que, después de 18 meses de uso continuo, las personas que tomaron Vioxx tenían el doble de probabilidad de padecer un ataque cardíaco o apoplejía que quienes ingirieron un placebo. Los científicos recomendaban que el estudio fuera detenido debido al riesgo “inaceptable”.⁴¹

Después el doctor Kim describió a un reportero del *New York Times* el urgente proceso de toma de decisiones que se desarrolló durante las horas y los días siguientes a medida que la compañía respondía a esta noticia.

El viernes revisé los datos con mi equipo. Esto es lo primero que se hace. Lo llevamos a cabo. Una vez que los datos se han vuelto a revisar, se analizan y se comprueba que todo esté correcto. [En ese momento] Supe que salvo un enorme error en el análisis, aquí teníamos un problema. Al mediodía llame a

Ray Gilmartin (CEO) y le dije lo que sucedía. Él respondió: “Determinen qué es lo mejor para la seguridad de los pacientes.” Dedicamos el viernes y el resto del fin de semana a repasar los datos y analizarlos de diferentes maneras. Llamamos a expertos médicos para concertar reuniones en las que analizaríamos los datos, sus interpretaciones y las acciones futuras.⁴²

Según entrevistas posteriores con algunos de los médicos consultados ese fin de semana por Merck, las opiniones de quienes integraban el grupo estaban divididas. Algunos expertos sostenían que el Vioxx debía permanecer en el mercado con una etiqueta de advertencia muy específica para que los médicos y los pacientes consideraran el riesgo por sí mismos. Pero otros pensaban que el medicamento debía ser retirado porque parecía que nadie sabía por qué provocaba ataques cardíacos. Un experto comentó que “Merck se enorgullece de su enfoque ético. No veo a Merck decidiendo comercializar un medicamento con un problema de seguridad”.⁴³

El lunes, el doctor Kim recomendó a Gilmartin que el Vioxx se retirara del mercado. El CEO estuvo de acuerdo. Al día siguiente, Gilmartin notificó a la junta directiva y la compañía se comunicó con la FDA. El martes 30 de septiembre Merck emitió un comunicado de prensa que en una parte declaraba:

Merck & Co. anunció hoy el retiro voluntario del Vioxx®. Esta decisión se basa en datos recientes de un estudio clínico que duró tres años. En éste se encontró un mayor riesgo de que ocurran problemas cardiovasculares (CV), como ataque cardíaco y apoplejía, en los pacientes que ingirieron Vioxx de 25 mg comparado con quienes tomaron un placebo. Si bien fue baja la incidencia de eventos CV, el riesgo aumentó a partir de los 18 meses de tratamiento. No se ha determinado la causa del resultado del estudio clínico, pero el compromiso con nuestros pacientes es claro... Merck notifica su decisión a los médicos y los farmacéuticos, la cual ya ha comunicado a la FDA. Realizamos esta acción porque creemos que es lo mejor para los intereses de los pacientes. Por esa razón efectuamos la prueba clínica con el fin de comprender mejor el perfil de seguridad de Vioxx. Y por eso hemos instituido este retiro voluntario luego de conocer los datos. Tengan la seguridad de que Merck seguirá haciendo todo lo posible por preservar la seguridad de nuestras medicinas.

NOTAS FINALES

1. “Justice Dept. and SEC Investigating Merck Drug”, en *New York Times*, 9 de noviembre de 2004.

2. "Opening Statement of U. S. Senator Chuck Grassley of Iowa", Comité Senatorial Estadounidense sobre Finanzas, "FDA, Merck, and Vioxx: Putting Patient Safety First?", 18 de noviembre de 2004, en línea en <http://finance.senate.gov>.
3. Se encuentra una historia de Merck en Fran Hawthorne, *The Merck Druggernaut: The Inside Story of a Pharmaceutical Giant* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
4. Por esta acción, Merck recibió en 1991 el premio Business Enterprise Trust. Consulte Stephanie Weiss y Kirk O. Hanson, "Merck and Co., Inc.: Addressing Third World Needs" (Business Enterprise Trust, 1991).
5. Hawthorne, *op. cit.*, pp. 17-18.
6. Hawthorne, *op. cit.*, p. 38.
7. "FDA Failing in Drug Safety, Official Asserts", en *New York Times*, 19 de noviembre de 2004. La transcripción completa de la audiencia del Comité Senatorial Estadounidense sobre Finanzas, "FDA, Merck, and Vioxx: Putting Patient Safety First?", está disponible en línea en <http://finance.senate.gov>.
8. "Despite Warnings, Drug Giant Took Long Path to Vioxx Recall", en *New York Times*, 14 de noviembre de 2004.
9. Una historia de la FDA y de sus relaciones con el negocio se encuentra en Philip J. Hilts, *Protecting America's Health: The FDA, Business, and One Hundred Years of Regulation* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2003).
10. Marcia Angell, *The Trust About the Drug Companies* (Nueva York: Random House, 2004), capítulo 2.
11. Datos de Merrill Lynch publicados en "A World of Hurt", en *Fortune*, 10 de enero de 2005, p. 18.
12. U. S. General Accounting Office, *Food and Drug Administration: Effect of User Fees on Drug Approval Times, Withdrawals, and Other Agency Activities*, septiembre de 2002.
13. "Postmarketing Surveillance—Lack of Vigilance, Lack of Trust", en *Journal of the American Medical Association* 92(21), 1 de diciembre de 2004, p. 2649.
14. "FDA Lax in Drug Safety, Journal Warns", en www.sfgate.com. 23 de noviembre de 2004.
15. Encuesta de 2002 aplicada a 846 científicos de la FDA efectuada por la oficina del Inspector General del Departamento de Salud y Servicios Humanos, en línea en www.peer.org/FDAscientistsurvey.
16. "Postmarketing Surveillance"; *op. cit.*
17. "Big PhRMA's Stealth PACs: How the Drug Industry Uses 501(c) Non-Profit Groups to Influence Elections", en *Congress Watch*, septiembre de 2004.
18. "Drug Industry and HMOs Deployed an Army of Nearly 1,000 Lobbyists to Push Medicare Bill, Report Finds", 23 de junio de 2004, en www.citizen.org.
19. Datos disponibles en línea en www.publicintegrity.org.
20. "Rep. Billy Tauzin Demonstrates that Washington's Revolving Door Is Spinning Out of Control", en *Public Citizen*, 15 de diciembre de 2004, comunicado de prensa.
21. "The Waning of the Blockbuster", en *Business Week*, 18 de octubre de 2004.
22. "A World of Hurt", en *Fortune*, 10 de enero de 2005, p. 20.
23. En 2005 la industria farmacéutica empleó 90 000 representantes de ventas, aproximadamente uno por cada ocho médicos. El *New York Times* reveló en un artículo de investigación ("Give Me an Rx! Cheerleaders Pep Up Drug Sales"; 28 de noviembre de 2005) que muchas compañías contratan ex porristas universitarias para esta función.
24. La influencia de la industria de los medicamentos en los profesionales médicos está documentada en Katharine Greider, *The Big Fix: How the Pharmaceutical Industry Rips off American Consumers* (Nueva York: Public Affairs, 2003).
25. "Drug Pullout", en *Modern Healthcare*, 18 de octubre de 2004.
26. "Marketing of Vioxx: How Merck Played Game of Catch-Up", en *New York Times*, 11 de febrero de 2005.
27. "E-Mails Suggest Merck Knew Vioxx's Dangers at Early Stage", en *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2004.
28. La estimación de IMS Health se publicó en "Will Merck Survive Vioxx?", en *Fortune*, 1 de noviembre de 2004.
29. "With or Without Vioxx, Drug Ads Proliferate", en *New York Times*, 6 de diciembre de 2004.
30. "A 'Smart' Drug Fails the Safety Test", en *Washington Post*, 3 de octubre de 2004.
31. "A World of Hurt", en *Fortune*, 10 de enero de 2005, p.18.
32. "Medicine Fueled by Marketing Intensified Troubles for Pain Pills", en *New York Times*, 19 de diciembre de 2004.
33. "New Scrutiny of Drugs in Vioxx's Family", en *New York Times*, 4 de octubre de 2004.
34. Esta estimación se debatió con gran intensidad. Consulte, por ejemplo, "How Much Does the Pharmaceutical Industry Really Spend on R&D?", capítulo 3, en Marcia Angell, *op. cit.*, y Merrill Goozner, *The \$800 Million Pill: The Truth Behind the Cost of New Drugs* (Berkeley: University of California Press, 2004).
35. "E-Mails Suggest Merck Knew Vioxx's Dangers at Early Stage", en *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2004.
36. "Comparison of Upper Gastrointestinal Toxicity of Rofecoxib and Naproxen in Patients with Rheumatoid Arthritis", en *New England Journal of Medicine*, 2000: 323.
37. "E-Mails Suggest Merck Knew Vioxx's Dangers at Early Stage", en *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2004.
38. En una de las audiencias iniciales del Vioxx, el demandante presentó un documento interno de Merck que calculaba que la compañía obtendría 229 millones de dólares más en utilidades si retrasaba cuatro meses los cambios en el mensaje de advertencia incluido en la etiqueta (*New York Times*, 20 de agosto de 2005). La FDA no tiene autoridad para determinar el mensaje de la etiqueta; los cambios deben ser negociados con el fabricante.
39. "Study of Painkiller Suggests Heart Risk", en *New York Times*, 26 de agosto de 2004.
40. "FDA Official Alleges Pressure to Suppress Vioxx Findings", en *Washington Post*, 8 de octubre de 2004.
41. "Painful Withdrawal for Makers of Vioxx", en *Washington Post*, 18 de octubre de 2004. Datos detallados publicados el día siguiente en el *New York Times* mostraron que 30 de un total de 1 287 pacientes que ingirieron Vioxx habían sufrido un ataque cardíaco, comparado con 11 de 1 299 que tomaron un placebo; 15 pacientes con Vioxx habían padecido una apoplejía o un ataque isquémico transitorio (apoplejía menor), comparado con 7 que tomaron un placebo.
42. "A Widely Used Arthritis Drug Is Withdrawn", en *New York Times*, 1 de octubre de 2004.
43. "Painful Withdrawal for Makers of Vioxx", en *Washington Post*, 18 de octubre de 2004.

Índice

A

- Aaker, David A., 483
 - ABB, 281, 461
 - Abell, Derek F., 477, 482
 - Abernathy, William J., 477, 481
 - Abismo competitivo, 196
 - Abogado del diablo, 29
 - Abrams, Jonathan, 260, 261
 - Abramson, Ronna, 494
 - Accenture, 327
 - Accionistas
 - CEO y, 9
 - crecimiento redituable y, 5
 - flujo libre de efectivo y, 335
 - rendimientos y metas de la compañía, 16
 - Accord, 210
 - Acer, 2, 57
 - Actividades
 - de apoyo, 83, 85-86, 87
 - de conversión, 414
 - primarias, 83, 84, 85
 - Activo especializado, 314
 - Activos complementarios, 248, 249
 - Acuerdo de intercambio de licencias, 288
 - Adelaide News, 329
 - Adelphia Communications, 375
 - Adidas, 227
 - Administración
 - de la cadena de suministro, 122
 - de la calidad total (TQM), 89, 127, 129, 365, 421, 436
 - de los derechos digitales, 244, 245
 - de materiales (logística), 86, 121, 126
 - de proyectos, 137, 138
 - estratégica. *Consulte* Liderazgo estratégico
 - por excepciones, 421
 - por objetivos, 421
 - Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) de Estados Unidos, 58, 98
 - Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA), Estados Unidos, 385
 - Administrador de proyecto de peso, 139
 - Administradores
 - alianzas y, 297, 298
 - corporativos, 8, 9, 26
 - de manufactura, 10
 - de negocios, 9, 10, 26
 - decisiones del modelo de negocios de los, 151
 - desafíos de los, 5
 - desafíos para una empresa multinacional, 273
 - evaluación de, 15
 - fuerzas demográficas y, 69
 - inteligencia de mercadotecnia y, 133
 - metas e incentivos y papel de, 131
 - principios éticos y, 392-396
 - proceso de desarrollo y, 142
 - ventaja competitiva y, 82
 - Administradores estratégicos, 8-9, 10
 - análisis de grupo estratégico y, 178
 - cambio de las necesidades de los clientes y, 193
 - decisiones arriesgadas y, 163
 - decisiones del modelo de negocios de los, 158, 159
 - implementación del modelo de negocios por los, 156
 - industrias fragmentadas y, 188, 189
 - liderazgo en costos y, 165, 166
 - necesidades de los clientes y, 196
 - papeles de, 8-9, 10
 - posicionamiento competitivo y, 178
 - segmentación del mercado y, 155, 156
 - tasas de crecimiento del mercado, 198-199, 200
 - Administradores funcionales, 8
 - explicación de, 9, 10
 - método de torre de marfil y, 26
 - prevención de la complacencia de los, 116, 117
 - Seis Sigma y, 126, 127
 - Administradores generales, 8
 - Adner, R., 479
 - Adobe Acrobat Reader, 244
 - Adoptadores
 - principales, 200
 - tardíos, 239
 - Adquisiciones, 87, 306, 354-359, 360, 414
 - Advanced Micro Devices (AMD), 55, 56, 345
 - Aer Lingus, 162
 - Aerolíneas, industria de las, 3, 50, 62, 70, 74, 75, 76, 208, 265
 - Aetna, 166
 - Affymetrix, 141
 - After Eight Mints, 460
 - Ahuja, K. G., 488
 - Air France, 162
 - Air Jordans, 227, 472
 - Airbus, 371
 - Aladín, 79
 - Alcance del control, 405
 - Alchian, A. A., 481
 - Alco Standard, 451, 452
 - Aldag, R. J., 478
 - Alianza, estructura de una, 296, 297
 - Alianzas. *Consulte* Mercados extranjeros
 - Alianzas estratégicas, 293-298, 319, 320
 - Alienware Corp., 212
 - Alimento para mascotas IAMS, 300
 - Alitalia, 162
 - Allen, Paul, 192
 - Alleven, M., 482
 - Allied Signal, 128
 - Allison, K., 477
 - Allstate Insurance, 305
 - Altair, 192
 - Amazon, 28, 133, 144, 169, 177, 190, 194, 207
 - Ambiente global
 - advertencias de, 272
 - alianzas estratégicas globales y el, 293-298
 - aprovechamiento de capacidades de subsidiarias en, 272, 273
 - cambios oportunos de estrategia en, 282, 283
 - decisiones de entrada al, 283-285, 286
 - elección del modo de entrada al, 286-292, 293
 - estrategia de entrada y, 292, 293
 - estrategia de estandarización global y, 455, 456, 458, 459
 - estrategia de localización y, 455, 456
 - estrategia internacional y, 455, 456, 457, 458
 - estrategia transnacional y, 455, 456, 459-461, 462
 - estrategias para el, 278-282, 283
 - expansión en el, 269-272, 273
 - factores funcionales de un, 455
 - fusiones y adquisiciones en, 306, 307
 - licencias y, 287, 288
 - presiones competitivas en el, 273-277
 - producción y mercados en, 264-266, 267
 - ventaja competitiva nacional y, 267-268, 269
 - ventajas y desventajas de los modos de entrada, 291, 292
 - AMD, 212
 - Amenaza(s)
 - cambio tecnológico como, 69
 - complementadores como, 56
 - compradores poderosos como, 53
 - demanda en declive como, 52
 - explicación de, 42
 - fuerza competitiva como, 45
 - grupos estratégicos y, 59
 - para la rentabilidad, 74
 - política de fuentes externas paralelas y, 323
 - procesos políticos y, 70
 - productos sustitutos como, 56
- American Airlines, 75
 - American Express, 101, 324
 - American Quality Foundation, 127
 - Ameritrade, 22, 256
 - Amgen, 74, 98, 288
 - Amit, R., 480
 - AMP, 331
 - Análisis de grupo estratégico, 178, 179
 - Análisis de una industria
 - análisis del ciclo de vida, 60-62, 63
 - ciclo de vida, 200-202, 203
 - estructura de Porter y, 57
 - etapas del ciclo de vida en el, 60-62, 63
 - limitaciones de modelos para, 63-65, 66
 - problemas del ciclo de vida, 63, 64
 - sector y, 43, 44
 - segmento principal y, 47
 - segmento y, 47
 - segmentos del mercado y, 44
 - señalamiento de precios y, 206, 207, 208
 - Análisis externo, 16, 17, 43
 - Análisis SWOT, 18, 19
 - Anand, J., 479
 - Anderson, C. R., 479
 - Anderson, E., 485
 - Andersson, U., 485
 - Andrews, Kenneth R., 477, 489
 - Andrews, Paul, 493
 - Anheuser-Busch, 41, 42, 46, 47, 66, 190
 - Anslinger, P. L., 488
 - Ansoff, H. Igor, 477, 483
 - Anticompetitiva, conducta, 387
 - AOL, 238
 - AOL Time Warner, 196, 197
 - Aplicaciones dominantes, 237, 238
 - Aplin, J. C., 478
 - Apple Computer, 43, 57, 84, 90, 100, 135, 136, 200, 212, 233, 238, 243, 246, 308, 312, 313, 325, 379
 - Apreciación del capital, 4
 - Aprovechamiento de competencias, 337
 - Árboles de decisiones, 215, 216
 - Arensman, R., 494
 - Arizona State Retirement System, 357
 - Armani, 171
 - Armour, H. O., 490
 - Arrogancia, 356
 - Artesanas, 102
 - Arthur Anderson, 380
 - Arthur, B., 484
 - Artzt, Russell, 376
 - Asistentes digitales personales (PDA), 238
 - Asociación de la Industria Acera de Estados Unidos, 70
 - Aspectos comunes, 336, 344
 - AstraZeneca, 74
 - AT&T, 307, 312
 - ATL, 242
 - Aumento de las utilidades
 - equilibrio de la rentabilidad y, 369, 370
 - factores de, 7
 - medición, 5
 - metas y, 16
 - Aumento del compromiso, 28
 - Auto Nation, 69
 - Automotrices, industria de suministros para empresas, 54
 - Automotriz, industria, 69, 77, 97, 99, 112, 152, 253, 275

Automóviles, industria de fabricación de, 54
 Autoridad y responsabilidad, 405-408, 465
 Axelrod, Robert, 483

B

Babies "R" Us, 207
 Bahía de Cochinos, 29
 Bailey, Christopher, 85
 Bain, J. E., 478
 Bak, D. D., 493
 Baldwin, C. Y., 478
 Baliga, B. Ram, 489
 Ballmer, Steve, 342
 Bamberger, Peter, 481
 Bank of America, 150, 324
 Bank of New York, 357
 Barkema, H. G., 488
 Barnes & Noble, 65, 189
 Barnett, D. F., 479, 481
 Barney, J. B., 480
 Barrera(s)
 a la imitación, 78, 97-98, 249
 aranceles, 287
 de entrada, 61, 62, 69
 bajas, 50, 57, 68
 e industrias fragmentadas, 188
 y adquisiciones, 355
 y publicidad, 210
 y ventaja de costos, 163
 de salida, 52, 53
 grupos estratégicos y movilidad, 59, 60
 imitación y, 246
 límites de entrada, 49
 para el comercio y la inversión, 68
 para la movilidad, 59, 60
 superación de la inercia como, 104
 Barrett, Colleen C., 407
 Barshay, J. J., 493
 Barsky, N. P., 480
 Bartlett, C. A., 275, 281, 481, 485, 491
 Barton, D. Leonard, 487
 BASIC, 192
 Batsell, J., 481
 Bauer, 227
 Bausch and Lomb, 135
 Bayus, B. L., 484
 Bean, Leon Leonwood, 169
 Beatty, S., 493
 Beauchamp, Tom L., 489
 Bell, Alexander Graham, 22
 Bell South, 312
Bella y la bestia, La, 79
 Ben & Jerry's, 170
 Beneficiarios externos, 367
 Beneficiarios internos, 367
 Bennett, D., 481
 Benetton, 86
 Berman, S. L., 481
 Besanko, D., 480
 Best Buy, 189, 313
 Bethlehem Steel, 64
 Beverage Partners Worldwide, 465
 Bextra, 74
 Bezos, Jeff, 194
 BIC, 165
 Biggadike, R., 487
 Birchall, J., 486
 Birkinshaw, J. M., 485
 Birtwistle, G., 493
 Biyalogorsky, E., 482
 Blackberry, 199
 Blau, P., 489
 Bleeke, J., 486
 Block, Z., 487
 Blockbuster, 188, 190
 Blu-ray, formato, 228, 229
 BMW, 151, 166, 179
 Boeing 737, 74
 Boeing 747, 253

Boeing Company, 246, 265, 271, 289, 293, 296,
 306, 322, 370, 371, 387
 Boeing-Mitsubishi, 295
 Bogenr, W. C., 485
 Bohmer, R. M. J., 493
 Bola curva, 30
 Bombardier, 277
 Booker, E., 486
 Booth, Lewis, 443
 Booz, Allen, and Hamilton, 487
 Borland, V. S., 493
 Borrus, M., 481
 Borzo, J., 484
 Boston Co., 356, 357
 Boudette, N., 478
 Boulding, W., 482, 484
 Bowen, D. E., 482
 Bowen, H. K., 480
 Bowens, G., 494
 Bowerman, Bill, 226, 227
 Bowie, Norman E., 489
 Bowles, J., 482
 BP Amoco, 324
Brandchannel, 108
 Brandenburger, A. M., 483
 Brander, J., 483
 Bravo, Rose Marie, 85, 87
 Breen, Edward, 332, 366
 Brellis, M., 480
 Brews, P. J., 477, 478
 Brigham & Women's Hospital, 311
 British Airways, 162
 British Satellite Broadcasting, 330
British Sunday Telegraph, 330
 Brooks Brothers, 170
 Brooks, Dede, 371
 Brouthers, K. D., 485
 Brouthers, L. B., 485
 Brown, S. L., 477, 482
 Brown, Tony, 443
 Brújula moral, 391, 394
 Brush, T. H., 486, 487, 488
 Bruton, G. D., 490, 491
 BSKyB, 330
 Buckman, R., 484
 Buder, R., 487
 Budweiser, 44, 47
 Buffett, Warren, 379
 Bulik, B. S., 483
 Bunderi, R., 490
 Bunker, J., 481
 Bunkley, N., 478
 Burberry, 84, 85, 87
 Bureau of Economic Analysis, 483
 Burgelman, Robert A., 20, 477, 487, 491
 Burger King, 188
 Burgers, W., 485
 Burley, J., 482
 Burrows, P., 494
 Busch, H. F., 481
 Bush, George W., 30, 70
Business 2.0, 17
 Business Software Alliance, 244
BusinessWeek, 374
 Busse, M., 479
 Butler, J., 482, 489
 Butler, K., 493
 Buzzell, Robert D., 483

C

Cadbury Schweppes, 43, 461
 Cadena de materias primas a clientes, 312-313,
 314
 Cadena de valor
 actividades de apoyo de la, 85-86, 87
 actividades primarias de la, 84, 85
 aspectos comunes entre, 344
 competencias distintivas y, 92
 estrategia de diversificación y, 335
 etapas de, 312, 313, 314
 explicación de, 83, 84
 Cahouet, Frank, 357
 Calidad
 como excelencia y confiabilidad, 89, 126-133, 134
 compromiso organizacional para la, 129
 control y, 410
 cooperación entre funciones y, 131, 132
 dimensiones de, 126
 enfoque en el consumidor y, 130
 excelencia y, 132-133, 134
 facilidad de manufactura y, 131
 impacto de, 90
 información de los empleados y, 131
 líderes, 129
 medidas de, 130, 131
 metas e incentivos para la, 131
 metodología Seis Sigma y mejoramiento de, 126,
 127
 percepción de, 133, 134
 procesos defectuosos y, 130
 programa de mejoramiento, 127
 relación del proveedor y la, 131
 superior, 88
 ventaja competitiva y, 382
 Cambio de divisas, 68
 Cambio tecnológico, 318
 Cambios en el paradigma tecnológico, 251-258
 Cambios en las estrategias, 202, 203
 Cambios en las industrias, 60, 61, 62
 Cambridge University, 236
 Caminiti, S., 482
 Camry, 174
Candid Camera, 263
 Cannella, A. A., 488
 Canon, 27, 238, 251, 334, 337, 341, 347
 Capacidad, 62, 63
 Capacidad de absorción, 99, 137
 Capacidad de respuesta al cliente
 control y, 410
 diferenciación y, 166
 enfoque en los clientes como, 142, 143
 estructura del mercado y, 429
 explicación de, 91
 funciones para lograr una capacidad de respuesta
 superior, 145
 satisfacción de necesidades como, 143, 144
 ventaja competitiva y, 382
 Capacidad en exceso, 213
 Capacidades
 explicación de, 78
 imitación de, 98, 99
 resistencia a las, 101
 Walt Disney Company y, 79. *Consulte también*
 Recursos intangibles
 Capacidades de competidores, 99
 Capacidades empresariales, 341, 342
 Capacidades estratégicas, 342, 343
 Capacidades organizacionales, 101
 Capacitación de empleados, 123, 143
 Capell, K., 493, 494
 Capital, 3, 55, 335
 Capital de riesgo, 3, 368
 Capital de trabajo/ventas, 94, 95
 Capital invertido, 93, 95
 Cardinal, L. B., 478
 Carnation Company, 460
 Carrier, 364
 Carter, J. R., 481
 Casadesus-Masanell, R., 484
 Caso continuo
 análisis de la industria, 57
 código de ética, 394
 conductores de la rentabilidad, 95, 96
 estrategia de estandarización global, 279
 estrategias de negocios, 212
 fusión y adquisición, 308
 uso de Internet, 125
 Caso final
 cambios de estrategia de modelo de negocios, 184,
 185

- competencia en la industria y modelo de negocios, 226, 227
- competencias distintivas, 107, 108
- desventajas de primer participante, 260, 261
- errores de toma de decisiones, 37, 38
- estrategia corporativa, 364-365
- estrategias para el entorno global, 300, 301
- estructura de productos, 440-441
- estructura global, 474-475
- ética de negocios, 399-400
- integración horizontal/vertical, 329-330
- rentabilidad de industria farmacéutica, 73, 74
- ventaja competitiva, 147, 148
- Caso introductorio
- ambiente y estrategias corporativas, 186, 187
- cambio en el modelo de negocios, 331, 332
- estrategia corporativa, 302, 303
- estrategia de ambiente global, 262, 263
- estructura global, 442, 443
- ética de negocios, 366
- guerra de formatos, 228, 229
- implementación de estrategia, 401, 402
- liderazgo estratégico, 1-2
- modelo de negocios y estrategias cambiantes, 149, 150
- oportunidades y amenazas, 41, 42
- productividad y eficiencia altas, 109, 110
- ventaja competitiva, 75, 76
- Caterpillar, 85, 144, 255, 281
- Caves, R. E., 479, 483, 484, 486, 487
- CBS, 197, 385
- Celdas de máquinas flexibles, 119
- Celica, 210
- Central Intelligence Agency (CIA), 29
- Centralización, 407, 408, 448, 452, 453
- Century 21 Real Estate, 190
- CEO, 378. *Consulte también* Administradores corporativos; Administradores generales
- Chaffin, J., 494
- Chambers, S., 481
- Champy, J., 490, 491
- Chandler, Alfred D., 405, 486, 489, 490
- Chanel, 171
- Chang, L. T., 485
- Chaparral Steel, 64
- Charles Schwab, 21, 22
- Cheerios, 51
- Chen, M. J., 484
- Cheney, Dick, 30
- Cherney, E., 493
- Cherry Coke, 221
- Chery Motors, 38
- Chesbrough, H. W., 487
- Chevrolet Nova, 297
- Chi, T., 485
- Child, J., 489
- Child World, 207
- China, 68
- Chip de memoria DRAM, 20
- Chipello, C. J., 485
- Chocolates Godiva, 151, 152, 170, 173
- Chocolates Hershey, 152
- Chocolates See's, 173
- Christen, M., 484
- Christensen, C. R., 482, 487, 494
- Christensen, Clayton, 254, 255, 256, 257
- Christensen, M., 484
- Christie's, 371, 378
- Chrysler, 37, 38, 98, 99, 102, 306, 321
- Chrysler Suzuki, 178
- Chubb, 364
- Churchill, Winston, 31
- Ciclo de vida de una industria, 200-202, 203
- Cingular Wireless, 148
- Cisco Systems, 67, 90, 124, 134, 192, 246, 293, 294, 323, 324, 326
- Citibank, 90, 330, 458, 468
- Citicorp, 265
- Citigroup, 265
- Clark, K. B., 482
- Clear Channel Communications, 190, 191
- Clear Vision, 271, 272
- Cliente
- negocio orientado hacia el, 13, 14
- visión orientada hacia el, 43
- Cliente(s)
- abismo competitivo entre, 196, 197
- beneficio de lealtad duradera, 120
- cambio y atributos del, 192
- capacidad de respuesta, 91
- creación de valor y el, 81
- defección y satisfacción, 119, 120
- diferenciador enfocado y, 169, 170
- diferencias en clientes extranjeros, 276, 277
- diferencias en gustos y preferencias, 275
- enfoque en el, 142, 143
- grupos, 153, 154
- grupos nuevos de, 192
- lealtad y utilidades, 120
- necesidades, 151, 402
- necesidades básicas del, 43
- personalización, 144, 161, 275, 276, 277, 279
- precio de reservación del, 80
- productos y valores del, 80
- satisfacción de las necesidades del, 143-144, 145
- segmentos diferentes de, 193-194, 195
- servicio al, 2, 85
- tiempo de respuesta, 91
- Club de salud Bally, 188
- Club de salud First Lady, 188
- Club de salud President, 188
- Club Med, 461
- CNN, 17, 18, 329
- CNNMoney.com, 17
- Coca, 220
- Coca-Cola, 43, 44, 47, 70, 98, 220, 249, 263, 275, 305, 356, 465, 466
- Coffee, J. C., 486, 487, 488
- Cohen, W. M., 481
- Cohn, L., 488
- Colaboración entre funciones, 138, 139, 436
- Coldwell Banker, 305
- Cole Haan, 227
- Colgate-Palmolive, 301
- Collins, J. C., 477
- Collis, D., 485
- Columbia Pictures, 228, 305, 351
- Colvin, G., 489
- Comanor, W. S., 479
- Comcast Corporation, 48, 340
- Comercialización, 353
- Comercialización deficiente, 135, 136
- Comet, 246
- Comisión de valores y bolsa (SEC), 373, 376, 379
- Comité de Inteligencia del Senado, 29
- Compañía/compañías
- acciones de eficiencia para una, 111-125, 126
- cambios de paradigma y declinación de, 252-255, 256
- capacidades de una, 78
- categorías de, 102
- como diferenciadora, 166-167, 168
- competencias distintivas y una, 78, 79
- concesión de licencias y, 239
- costos burocráticos de la diversificación en, 347, 348
- demonstración de liderazgo y consumidores, 142, 143
- desaparición del enfoque, 188
- diferencias, 65
- dimensiones de una, 13
- diversificación relacionada vs. no relacionada para una, 349, 350
- diversificación y cambio, 346
- enfoque en el negocio principal de, 326
- especialista, 325
- estimación en exceso de beneficios económicos para, 356
- estrategias para una guerra de formatos y, 237-239
- explicación de, 8, 111
- fracasos de posicionamiento competitivo de, 179-181, 182
- función de investigación y desarrollo en una, 122
- función de la fortuna en una, 104
- funciones de una, 83-84, 85
- gastos de adquisiciones para, 356, 358
- grupos estratégicos dentro de, 58-59, 60
- infraestructura, 87, 124, 125
- integración de una compañía adquirida, 356
- líder de costos, 160-162, 163
- lineamientos de adquisiciones para, 358-359, 360
- mecanismos de gobierno y, 377-383, 384
- meta y frontera de creación de valor, 178
- modelo de negocios de una, 92
- paradoja de fcaro y, 102
- razones incorrectas para diversificación en una, 346, 347
- rentabilidad superior de, 79
- singularidad de una, 91
- subcontratación y pérdida de información, 327
- tácticas para evitar un fracaso, 102-103, 104
- tasas de interés y, 67
- tecnología desorganizadora y, 256, 257
- teoría de juegos y, 214, 215
- tipos de administradores en una, 8
- Compañía diversificada, 335
- Compañía multidivisional, 8, 9, 10
- Compañía multinacional, 263
- Compañías de televisión por cable, 46
- Compañías especialistas, 325
- Compaq, 100, 103, 140, 252, 306, 307, 308, 310, 401, 465, 466
- Compatibilidad, 199
- Compensación basada en acciones, 379
- Competencia
- de industrias relacionadas/de apoyo, 268
- estructura y competencia global, 269
- globalización y, 265
- industria en declive e intensidad de, 221, 222
- innovaciones y, 91
- mejoramiento de productos y, 134
- Competencia en múltiples puntos, 340, 341
- Competencia no relacionada con los precios, 209
- Competencias distintivas
- aprovechamiento, 337-338
- cartera de, 333-334, 335
- compañía diferenciada y, 167
- compañías automotrices japonesas y, 99
- competidores e imitación de, 97
- culturas profesionales y, 427
- de mejoramiento y aprendizaje, 103, 104
- diversificación y agenda, 333, 334, 335
- estrategia de inversión y, 201
- estrategias de la compañía y, 79
- estructura funcional y, 419-424, 425
- expansión global y, 270
- explicación de, 77
- intercambio de, 450
- mejores prácticas y, 104
- modelo de negocios y, 156
- modo de entrada y, 292
- transferencia de, 336, 337
- ventaja competitiva y, 92
- Competencias organizacionales generales, 341-343
- Competidores
- capaces, 250
- capacidades de, 99
- competencia e imitación de los, 97
- cooperación con, 238, 239
- estrategia de, 239
- estrategia de liderazgo en costos y, 163
- potenciales, 46
- Complejidad, 199
- Complementadores, 56
- Complementos, 237
- Compra hostil, 381
- Compradores
- poder de negociación de, 53, 54
- productos de la industria y, 43
- Compromiso, 32, 127, 134
- Compromiso creíble, 322
- Compromisos estratégicos, 99, 285, 286
- Compromisos estratégicos anteriores, 102

- CompuServe, 197
 Computer Associates, 16, 375, 376, 380
 Concesión de acciones, 379
 Concesión de propiedad de acciones, 383
 Condiciones de la demanda local, 267, 268
 Condiciones laborales inferiores al estándar, 387, 388
 Condit, Phil, 371
 Conducta contraria a la ética personal, 386
 Conducta, sistema de control de la, 413, 414
 Confianza, 315
 Conglomerado, 364
 Conjunto valores organizacionales, 418, 419
 Conjuntos de valores, 418, 419
 Conoce a tus rivales, 216, 217
 Consideración de entrada, 205
 Constructores, 102
 Consumidores. *Consulte* Cliente(s)
 Consumo en el trabajo, 374
 Contacto directo, 409
 Contadina, 460
 Continental Airlines, 74, 75, 180
 Contractor, F. J., 485
 Contratos, 319, 320
 Contratos a corto plazo, 319, 320
 Contratos a largo plazo, 320, 325
 Control Data, 252
 Control de capacidad, 211, 213, 214
 Converse, 227
 Cookell, H., 484
 Cool, K., 479
 Cooper, R. G., 134, 482
 Coordinación de negocios, 348, 349
 Coordinación estrecha, 101
 Coors, 47
 Coors Light, 44
 Copeland, Tom, 477, 478, 480, 488
 Cornelius, A. J. M., 478
 Cornelius, P., 478
 Cornflakes, 51
 Corning, 141
 Corolla, 210
 Corporación virtual, 325
 Corrupción, 388
 Cosier, R. A., 478
 Costco, 170
 Costo-beneficio-riesgo, cálculos de, 283
 Costos
 condiciones de, 52
 estructura de
 capital y, 95
 consumidores y reducción de la, 120, 121
 costos unitarios y, 115
 de la industria, 52
 estrategia de mercadotecnia y, 119
 importancia estratégica de, 241, 242
 integración horizontal y, 307, 308
 integración vertical y, 312, 317, 318
 ley de las utilidades decrecientes y, 240
 más baja, subcontratación y, 325
 reducción de, 116
 rentabilidad y, 82
 ventaja competitiva y, 74
 y costo unitario de diferenciación de producto, 157
 liderazgo en, 426, 427
 líderes de 160-162, 163, 167, 427
 reducciones de, 274, 275, 280, 281, 292, 293, 339
 Costos burocráticos, 318, 347, 348, 405, 423-424, 425, 427, 451
 Costos de cambio, 284
 Costos de ser pionera, 285
 Costos fijos, 52, 111, 120, 240, 293
 Costos marginales, 240, 241
 Costos unitarios
 de diferenciación de productos y estructura de costos, 157
 estrategia de mercadotecnia y, 119
 impacto de aprendizaje y economías de escala en, 115
 Cott Corporation, 47
 Courtney, H., 477, 478
 Coyne, William, 338
 Crandall, R. W., 479, 481
 Creación de valor
 ciclo, 92
 economía de ubicación y, 271
 funciones, 126
 industria de negocio único y, 305, 306
 modelo de negocios y, 158
 opciones de fijación de precios, 81
 por unidad y consumidores, 80
 reducción de costos y, 86
 reducciones de costos y, 274
 Crecimiento, 39
 Crestor, 74
 Crisco, 300, 301
 Crosby, P. B., 482
 48 Hours, 385
 Cultura adaptable, 417, 418, 419
 Cultura corporativa, 451
 Cultura organizacional, 403, 416-418, 419
 Cultura organizacional inerte, 401, 402
 Cultura y valores, 14
 Culturitas, 275, 402, 427. *Consulte también* Cultura organizacional
 Cuneo, A. Z., 482
 Cunningham, R., 494
 Curva de campana, 194, 195
 Curva de experiencia, 115-116, 117, 119, 421
 Curva en S de la tecnología, 252, 257
 Cusumano, M., 480
 Cypress Semiconductor, 415
- D**
 Daewoo, 475
 D'Aveni, Richard, 65, 479, 488, 490
 Daft, R. L., 489
 Daimler-Benz, 37, 179, 306
 DaimlerChrysler, 37, 38, 54, 306, 320, 321, 326, 457, 458
 Daniels, C., 489, 494
 Darby, M. R., 482
 Dasani, 43
 David, George, 364
 Davidge, Christopher, 371
 Davidow, W. H., 486, 487
 Davidson, Dick, 408
 Davis, S. M., 490
 Days Inn, 181
 Deal, E., 490
 Dean, J. W., 482
 Dean Witter, 305
 Deans, G. K., 479
 DEC. *Consulte* Digital Equipment Corporation (DEC)
 Declaraciones financieras y auditores, 380
 Decreto Sarbanes-Oxley, 378, 380
 Deeds, D., 479, 480
 Deephouse, D. L., 479
 Deere & Company, 104
 DeFillippi, R. J., 480
 Degradación ambiental, 388
 DeHavilland, 246
 Delegación y facultación, 33
 Deliberación estratégica, 26, 27, 180
 Dell Computer
 accionistas y, 4
 administración de la cadena de suministro y, 122
 análisis de la industria de, 57
 articulación de modelo de negocios para, 32
 cadena de suministro y, 1
 cambios de paradigma y, 252
 capacidad de respuesta a clientes y, 166
 ciclo de retroalimentación y, 19
 como competencia, 308
 como innovadora, 64
 compañías especialistas y, 326
 competencias distintivas y, 206
 diferenciación y, 132, 133
 "el alma de Dell" y, 394
 estrategia de estandarización global, 279
 estrategias de negocios, 212
 etapa de cadena de valor agregado y, 313
 guerra de precios y, 310
 Hewlett-Packard (HP) comparada con, 95, 96
 Hewlett-Packard y, 57
 imitación de productos por, 312
 implementación de estrategia en, 401, 402
 Internet y, 124, 177
 mismas necesidades de los clientes y, 43
 modelo de negocios en, 6, 7
 modelo de negocios y ventaja competitiva de, 57
 pérdida de información y, 327
 personalización y, 161
 proceso de manejo de materiales y, 86
 productividad del capital y, 88
 razones de pérdida de valor en el mercado y, 2
 rentabilidad baja y, 66
 ROIC y, 1
 rotación del inventario y, 16
 sistemas de información y, 87
 utilidades netas y, 5
 venta en línea, 125
 ventaja competitiva sostenida y, 6, 77
 ventaja competitiva y, 472
 Windows Vista y, 240
 Dell, Michael, 1, 8, 32, 125, 394, 401, 402, 482
 Demanda
 capacidad de respuesta local a un gobierno, 277
 capacidad y aumento en, 62
 crecimientos, 49, 51
 de la industria, 51, 52
 del mercado, 43, 158, 192, 193-194, 195, 233
 estable, 62, 63
 impredictibilidad e integración vertical, 318
 local, 267, 268
 mercado y, 43
 por adopción inmediata, 238, 239
 producto y, 82
 Deming, W. E., 127, 130, 482
 Dent-Micallef, A., 481
 Departamento de Justicia, 387
 Departamento del Trabajo de Estados Unidos, 480
 Dependencia, 315, 316, 326
 Dependencia mutua, 315, 322
 Derechos de propiedad intelectual, 242-245
 Desarrollo de productos, 210
 Desarrollo del mercado, 210, 211
 Descentralización, 407, 408, 448, 452
 Descubrimiento fortuito, 21, 22
 Deseconomías de escala, 112, 113, 188
 Desempeño
 competencias organizacionales y, 341-343. *Consulte también* Desempeño superior
 financiero, 93
 mejoramientos en, 343
 método de indicadores de, 382, 383
 organizacional, 382
 sistema de pago por, 123, 379
 superior, 4, 5, 7, 8, 342
 Dess, G., 487
 Deutsch, C. H., 493
 Devers, C., 479
 Dewett, T., 491
 Dick's Sporting Goods, 169
 Dicken, P., 484
 Dickerson, M., 493
 Dickson, M., 493
 Dierickx, I., 479
 Diet Coke, 98, 221
 Diet Pepsi, 98
 Diferenciación
 enfocada, 168-169, 170
 estrategia de, 132-133, 134, 166-167, 168
 implementación, 425, 427, 428
 juego del dilema del prisionero y, 219, 220
 mejorada, 326
 Diferenciación de productos, 151-152, 153, 157
 decisiones de segmentación del mercado y, 193, 194
 integración horizontal y, 309
 integración vertical y, 312

- líder de costos y, 160
 - rutas principales para la, 166, 167
 - Diferenciadores, 166, 167, 203, 427
 - Diferenciadores amplios, 427
 - Digital Equipment Corporation (DEC), 101, 102, 103, 252, 306
 - Digitalización, 243, 244, 251
 - Dilemas éticos, 384
 - Dillard's, 170, 190, 430
 - Diltz, J. David, 487
 - DiMasi, J. A., 480
 - Dinamismo de una industria, 99, 100
 - Dior, 165, 171
 - Dipert, B., 483
 - Directores externos, 378
 - Directores internos, 377
 - DIRECTV, 330
 - Disciplina del mercado, 322, 323
 - Diseño asistido por computadora (CAD), 472
 - Diseño dominante, 231
 - Diseño organizacional
 - capacidades en, 342
 - cultura organizacional y, 403, 416-418, 419
 - estructura organizacional y, 403
 - explicación de, 403
 - rentabilidad y, 425, 426
 - sistema de control y, 403
 - Disney Channel, 79
 - Disney Studio, 228
 - Disponibilidad, error de, 28, 29
 - Distribución justa, 392, 394
 - Disuadir la entrada de rivales, 213
 - Diversificación
 - aprovechamiento de competencias y, 337-338
 - aspectos comunes y, 336, 339
 - competencia de puntos múltiples y, 340, 341
 - competencias a través de las industrias y, 336, 337
 - competencias organizacionales y, 341-343
 - competencias para aprovechamiento y, 333-334, 335
 - descuento por, 361
 - desventajas de, 346-348, 349
 - economías de alcance y, 339
 - elección de una estrategia para, 349-350, 351
 - explicación de, 335
 - multimodelo de negocios y, 336
 - no relacionada, 344, 346, 349, 350, 450, 451, 452
 - paquetes de productos y, 340
 - recursos compartidos y, 339
 - relacionada, 344, 349, 350, 451, 453
 - rentabilidad y, 335-343
 - tipos de, 343-344
 - División, 405, 445. *Consulte también* Estructura multidivisional
 - de empresa nueva, 464
 - global, 457, 458
 - independiente, 445
 - Divisiones en el extranjero, 461
 - Dixit, A. K., 483
 - DNA, 141
 - Dobnik, V., 494
 - Doctrina Friedman, 389, 390
 - Dolby Digital, 236
 - Dolby Digital Surround Sound, 236
 - Dolby Laboratories, 235, 236, 239, 251
 - Dolby, Ray, 236
 - Dominio público, 233
 - Domino's Pizza, 143
 - Donald, Jim, 32, 33, 478
 - Donaldson, Thomas, 489
 - Dorr, John, 260
 - Dotación de factores, 267
 - Dover, 451
 - Dow Chemical, 360
 - Down, J. W., 481, 488
 - Doz, Yves L., 297, 485, 486
 - Dranove, D., 480
 - Dreamcast, 135
 - Dreazen, Y. J., 486, 494
 - Dreyer's Grand Ice Cream, 460
 - Dreyfus Corp., 357
 - Dritis, D., 494
 - Drucker, Peter F., 477, 483
 - Druyun, Darleen, 371
 - DSL, 340
 - Dulces de Whitman, 152
 - Duncan, R., 490
 - DuPont Company, 93, 94, 134, 351, 445
 - DVD, 236
 - Dyer, J. H., 494
 - Dyment, Roy, 143
 - Dynergy, 375
- ## E
- E*Trade, 22, 149, 150, 163, 256
 - Easy Writer, 238
 - Eaton, J., 483
 - eBay, 67, 190
 - Echo, 174
 - EchoStar, 340
 - Eckert, Bob, 186
 - Economías de alcance, 339
 - Economías de costos comparativos, 240, 241
 - Economías de escala
 - concepto de, 112, 117
 - expansión global y, 270
 - explicación de, 46, 111
 - fuentes de, 111, 112
 - impacto de aprendizaje en costos unitarios, 115
 - integración horizontal y, 307
 - Economías de localización, 271, 272, 290
 - Edgecliffe-Johnson, A., 494
 - Edificio Empire, 374
 - Edmondson, A. C., 482, 493
 - Edmondson, Gail, 478, 488
 - EDS, 269, 327
 - Eesley, C., 488
 - Efectos de red, 233, 234, 237
 - Efectos del aprendizaje, 113-114, 115
 - Eficiencia
 - administración de materiales y, 121
 - control y, 410
 - curva de experiencia y, 115-116, 117
 - de producción, 117, 118
 - economías de escala y, 111-112, 113
 - efectos del aprendizaje y, 113-114, 115
 - estrategia de recursos humanos y, 122-123
 - función de investigación y desarrollo en, 122
 - funciones de creación de valor en, 126
 - infraestructura y, 124, 125
 - medida de, 111
 - mercadotecnia y, 119, 120
 - personalización masiva y, 117, 118, 119
 - sistemas de información y, 124
 - sistemas de producción flexible y, 117, 118, 119
 - ventaja competitiva y, 87, 88, 382
 - Eisenhardt, K. M., 477, 478, 480, 482, 490
 - Eisner, Michael, 79
 - Elegancia de diseño, 84
 - Eli Lilly, 58
 - Ellison, Larry, 302, 303, 306, 342, 469
 - EMI, 249, 251
 - Emissiones de televisión digital (DTV), 233
 - Empleados con dos jefes, 431, 432
 - Empowerment, 123
 - Empresa nueva interna, 351-353, 354, 355, 462-464, 465
 - Empresarios internos, 463
 - Empresas conjuntas, 289, 290, 292, 360
 - Empresas sin fines de lucro, 7, 8
 - En conjunto, 204
 - Enbrel, 98, 249
 - Enfoque en el cliente, 142-144
 - Enron Corporation, 16, 70, 375, 380, 389
 - Ensign, P. C., 485
 - Enthoven, A., 481
 - Eoderer, C., 489
 - Epic, 141
 - Equilibrio acentuado, 64, 65
 - Equipos, 409
 - autodirigidos, 123, 131
 - interfuncionales, 463
 - Erez, M., 477
 - Ericsson, 266, 268, 277
 - Ernst, D., 486
 - Ernst & Young, 376, 385
 - Erotica*, 263
 - Errores sistemáticos, 28, 29
 - Escala de eficiencia mínima, 42
 - Escala de entrada, 285, 286, 352, 353
 - Escáneres CT, 249, 251
 - eSchwab, 22
 - ESOP. *Consulte* Plan de propiedad de acciones para empleados
 - Espacios en blanco, 334
 - Especialización, 112
 - Esquire*, 260
 - Establecimiento de empresas conjuntas, 465, 466
 - Estándar Wintel, 231, 232, 233
 - Estándares técnicos, 230-233, 234
 - Estandarización, 414
 - Estrategia
 - administración de derechos digitales, 244, 245
 - ciclo de vida de la industria, 200-202, 203
 - en industrias maduras, 203-220, 221
 - explicación de, 3
 - formación de cadenas, 189
 - guerras de formatos, 237-239
 - industrias fragmentadas, 188-191
 - innovación, 250, 251
 - liderazgo en costos, 164
 - manejo de rivalidades, 206-213, 214
 - mediante diseño organizacional, 403-437
 - métodos para disuadir las entradas, 204-205, 206
 - objetivo primario de, 77
 - papel de, 79, 80
 - rebajas en efectivo, 217
 - retroalimentación positiva como, 234, 235
 - selección en una industria en declive, 222, 223
 - ventaja competitiva y, 5
 - ventajas del primer participante, 248-250, 251
 - Estrategia competitiva, 290
 - Estrategia corporativa
 - adquisiciones y fracaso como una, 355-357, 358
 - cartera de competencias distintivas, 333-334, 335
 - empresas conjuntas como, 360, 361
 - explicación de, 18
 - integración horizontal, 305-311, 312
 - integración vertical, 312-318, 319
 - modelo de múltiples negocios, 304, 305
 - nuevas empresas internas y, 351-353, 354
 - red de, 350, 351
 - reestructuración como, 361
 - relaciones de cooperación y, 319-322, 323
 - subcontratación, 323-327
 - Estrategia de abandono, 222, 224
 - Estrategia de aumento en la participación, 202
 - Estrategia de coordinación, 214, 290, 310
 - Estrategia de cosecha, 202, 203, 222, 224
 - Estrategia de estandarización global, 278, 279, 280, 455, 456, 458, 459
 - Estrategia de golpe por golpe, 208, 340
 - Estrategia de inversión, 200, 201
 - Estrategia de liderazgo, 222, 223
 - Estrategia de localización, 278, 280, 455, 456
 - Estrategia de negocios
 - compañías pioneras y, 195
 - economías de ubicación y, 271
 - formación de cadenas, 189, 190
 - franquicias como, 190
 - fusión horizontal, 190
 - industrias embrionarias y, 192-199, 200
 - industrias en crecimiento y, 192-199, 200
 - industrias en declive y, 221-224
 - industrias fragmentadas y, 188
 - industrias maduras y, 204
 - posición competitiva como, 151
 - uso de tecnología de la información e Internet, 190
 - ventaja competitiva y, 18
 - Estrategia de nicho, 222, 224

- Estrategia de oferta, 359
 Estrategia de oferta competitiva, 319, 320
 Estrategia de posicionamiento, 136
 Estrategia de rasuradora y navaja, 238, 245
 Estrategia de reforzar y mantener, 203
 Estrategia dominante, 217, 218
 Estrategia en acción
 abismo competitivo, 197
 acción autónoma, 21, 22
 activos especializados e integración vertical, 316
 administración de cadena de suministro global, 471
 adquisición y administración de defeciones, 357
 ambiente de industria competitiva, 191
 análisis externo y, 17
 barreras de entrada, 47
 cambio de modelo de negocios, 181
 costos compartidos, 294
 creación de valor, 85
 cultura organizacional, 418
 descentralización, 408
 diferenciación amplia, 174, 175
 diferenciador, 169
 diferencias de clientes, 276
 dinámica competitiva, 220
 diversificación relacionada, 345
 diversificación y aprovechamiento, 338
 efectos del aprendizaje, 114
 estándar tecnológico sólido, 236
 estrategia de diferenciación enfocada, 171
 estrategia de liderazgo, 223
 estrategias de estructura de costos, 242
 estructura de matriz global, 460, 461
 estructura multidivisional, 454
 fijación de precios, 371
 fracaso de una compañía, 103
 fraude bursátil, 376
 globalización de producción y mercado, 266
 integración horizontal, 311
 lecciones del fracaso de la innovación, 141
 líder de costos, 162
 manejo de la piratería, 245
 papel de la suerte, 105
 participación en el mercado y recorte de precios, 207
 pensamiento de grupo, 30, 31
 personalización masiva, 118
 poder de negociación y proveedores, 55
 precio tácito y guerra de precios, 51
 problemas éticos, 385
 proceso de mejoramiento de la calidad Seis Sigma, 128
 reestructuración, 434
 relaciones de cooperación a largo plazo, 321
 Seis Sigma, 132
 sistemas de control, 415
 tecnología de la información, 469
 tecnología desorganizadora, 255
 ventaja competitiva, 86
 Estrategia genérica a nivel de negocios, 160
 Estrategia internacional, 278, 282, 455, 456, 457, 458
 Estrategia transnacional, 278, 280, 281, 455, 456, 459-461, 462
 Estrategias a nivel funcional, 18, 110, 156
 Estrategias de crecimiento, 201, 202
 Estrategias de madurez, 203
 Estrategias deliberadas, 23
 Estrategias embrionarias, 201
 Estrategias emergentes, 22, 23
 Estrategias formuladas. *Consulte* Proceso de preparación de estrategia
 Estrategias globales, 18
 Estructura alta, 406, 407
 Estructura competitiva, 65, 70, 158
 Estructura competitiva de una industria, 70
 Estructura de área global, 456, 457
 Estructura de equipo de producto, 433
 Estructura de matriz, 431, 432
 Estructura de matriz global, 459-460, 461
 Estructura de productos, 428, 429
 Estructura de red, 470, 471
 Estructura de rendimientos, 218, 219
 Estructura de una industria, 64, 65, 69
 Estructura de ventas, 402, 429
 Estructura funcional
 agrupamiento por función y, 419, 420, 421
 costos burocráticos y, 423-424, 425
 creación de cultura y, 421-422, 423
 estrategia enfocada y, 434
 manufactura y, 421, 422
 opción de subcontratación en, 424, 425
 para investigación y desarrollo, 422
 ventajas de, 420
 ventas, 422, 423
 Estructura geográfica, 429-430
 Estructura global de grupo de productos, 458, 459
 Estructura multidivisional
 competencia por recursos y, 449
 control estratégico y, 447
 control financiero y, 447
 crecimiento y, 447
 distorsión de información y, 448, 449
 diversificación no relacionada y, 450, 451
 divisiones de una, 444, 445
 eficiencia interna y, 447
 enfoque en R&D y, 449
 estrategias corporativas y, 450, 451, 452
 personal de oficina matriz corporativa y, 445
 precios de transferencia y, 449
 problemas de implementación, 448-449, 450
 recursos funcionales y, 449, 450
 relación de autoridad divisional-corporativa y, 448
 tecnología de la información y, 453, 454
 típica, 445, 446
 ventajas de una, 447, 448
 Estructura organizacional, 403, 404-408, 409
 Estructura plana, 406
 Etch a Sketch, 387
 Ética, 16, 392. *Consulte también* Ética empresarial
 Ética de negocios
 contratación y promoción con, 393
 cultura organizacional y liderazgo con, 393
 doctrina de Friedman y, 389, 390
 enfoque utilitario para, 390, 391
 estrategia y, 384, 386-387, 388
 ética kantiana y, 390, 391
 explicación de, 384
 funcionarios de ética y, 395
 gobierno corporativo poderoso y, 395
 principios de, 392-396
 procesos de toma de decisiones y, 394
 raíces de conducta poco ética, 388, 389
 teorías de derechos y, 391
 teorías de justicia y, 392
 valor moral y, 396
 Ética kantiana, 390, 391
 Ética personal, 388
 Excedente del consumidor, 80
 Existencias de reserva, 121, 122
 Expansión nacional, 429, 430
 Explosión demográfica, 69
 Explotación oportunista, 387
 Exportación, 286, 287
 Express Mail, 91, 144
 Extensión de metas, 338
 Exult, 324, 325
 Exxon, 374, 454
- F**
 Facebook, 261
 Fama, E. F., 477, 488
 Federación Internacional de la Industria Fonográfica, 244
 Federal Communications Commission (FCC), 147, 233
 Federal Express. *Consulte* FedEx
 Federal Trade Commission (FTC), 312
 FedEx, 52, 53, 61, 166, 178, 215, 216, 430
 Feigenbaum, A. V., 127
 Ferdows, K., 493
 Fields, G., 494
 Fields, Mark, 443
 Finkelstein, S., 488
 Fiorina, Carly, 308
 Fitchard, K., 494
 Fladmoe-Lindquist, K., 485
 Flamholtz, E., 490
 Flamm, M., 493
 Flextronics, 324, 325, 326
 Florida Power & Light, 104, 130
 Flujo libre de efectivo, 335
 Flujos secuenciales de recursos, 452
 Folgers, 300
 Ford Motor Company, 11, 12, 38, 54, 97, 317, 477
 aprovechamiento por parte de, 270
 desventajas de costos de, 320
 diferenciación y, 176
 estrategia de grupo de productos, 461
 estructura de área global y, 457
 estructura de matriz global y, 459
 estructura global y, 442, 443
 Mazda y, 297
 mercadotecnia y, 98
 oligopolio y, 99
 plan de tarjeta de crédito y, 219
 programa de rebajas, 217
 Forelle, C., 494
 Forest Labs, 58, 59
 Formación de cadenas, 189, 190
 Formato HD-DVD, 228, 229
 Formato PDF, 244
 Fórmula de DuPont, 93, 94
 Formulación de una estrategia, 3, 11, 304
 Foroohar, R., 483
 Forsgren, M., 485
 Fortune, 17, 18
 Foster, R. N., 252, 253, 484
 Fowler, Bennie, 443
 FOX Broadcasting Company, 330
 Fox Studio, 228
 Fragmentación, 144
 France Telecom, 248
 Frankel, M., 486
 Franquicias, 190, 288, 289, 292
 Fray, L. L., 488
 Fred Meyer (tienda), 59
 Freeman, E., 477, 488
 Freeman, J., 481
 Freeman, R. E., 491
 Freiburger, P., 483
 Freisen, P. H., 490
 Fresno County Retirement System, 357
 Freston, Tom, 262
 Friedman, Milton, 389, 390
 Friendster, 260, 261
 Frontera de creación de valor
 compañías enfocadas y, 188
 meta de la compañía y, 178
 modelo de negocios de liderazgo en costos y, 160
 modelo de negocios general y, 164
 modelo de negocios y, 176
 ventaja competitiva y, 159, 160
 Fronteras, 189
 Frost, T. S., 485
 Fry, L., 481
 Fuerza laboral, 85, 86, 87, 113
 Fuerzas competitivas
 análisis de, 45, 46
 cambios de industria en, 60
 como estática, 65
 débiles, 48
 ventaja de costos absoluta y, 48
 Fuerzas demográficas, 69
 Fuerzas globales, 68
 Fuerzas macroeconómicas, 66-67, 68
 Fuerzas políticas y legales, 70
 Fuerzas sociales, 70
 Fuerzas tecnológicas, 68, 69
 Fuji, 251, 252, 295, 297
 Fujimoto, T., 482
 Fujitsu, 57, 293, 294

Fuji-Xerox, 289, 295
 Fulghum, D. A., 488
 Fuller, S. R., 478
 Función, 405
 Funcionario de ética, 395
 Fung, Victor & William, 471
 Fusión, 306
 Fusión horizontal, 190
 Fusiones y adquisiciones, 306, 307, 310, 311, 312, 466, 467

G

Gabor, A., 482
 Galbraith, J. K., 488
 Galbraith, J. R., 489, 490
 Gale, S. F., 493
 Gale, T., 483
 Gallini, N. T., 484
 Gallo, 203
 Gander Mountain, 169
 Gap, The, 59, 86, 90, 275, 323
 Garr, D., 487
 Garten, J. E., 485
 Garvin, D., 480
 Gates, Bill, 32, 104, 105, 192, 416, 469, 482, 493
 Gateway, 3, 5, 6, 43, 163, 212, 313, 472
 Gatignon, H., 485
 Gavetti, G., 477
 Gaylin, D. H., 488
 GE Medical Systems, 249, 251
 Gellerman, Saul W., 489
 Genentech, 74
 General Electric (GE), 103, 223, 322
 administrador general y metas de, 9
 administradores a nivel funcional y, 10
 alianza con Snecma, 296
 demanda de servicio y, 69
 diversificación de, 346
 equipos autodirigidos en, 123
 Jack Welch y, 343
 líder visionario y, 32
 método de torre de marfil de, 26
 programa Seis Sigma y, 127, 128
 General Foods, 316
 General Mills, 51
 General Motors (GM)
 adquisición por parte de, 337
 alianzas de, 297
 como innovadora lenta, 136
 comparación de, 84
 compradores poderosos y, 54
 desempeño deficiente, 15
 desventajas de costos de, 320
 división Saturn de, 91
 estrategia de oferta competitiva y, 319
 estructura de área global y, 457
 estructura global y, 474-475
 estructura multidivisional y, 446, 447
 frontera de creación de valor y, 176
 guerra de precios y, 38
 imitación por parte de, 97
 innovación y, 99
 integración vertical y, 317
 método de ajuste y, 27
 oligopolio y, 99
 plan de tarjeta de crédito y, 219
 programas de rebajas de, 217
 reestructuración de, 435
 rentabilidad y, 82
 sistemas de recompensas y, 415
 Toyota comparada con, 82
 valor y, 80
 ventaja competitiva y, 83
 ventaja competitiva y fracaso de, 101
 Genérica, 160
 Gentry, C. R., 489
 George, J. M., 489
 George, R., 487
 Geroski, P., 484
 Gersick, C. J. G., 479
 Gestalt, 6, 91
 Ghemawat, Pankaj, 99, 479, 480, 484, 485
 Ghoshal, Sumantra, 275, 281, 481, 485, 491
 Gilbert, R. J., 478
 Gillette, 165, 210, 238, 300
 Gilman, H., 493
 Gilmore, J. H., 481
 Ginsberg, P. B., 480
 Glassman, David, 271, 272
 Gleason, Mark, 493
 Global Crossing, 49
 Global Exchange, 385
 Globe Project, 461
 GM. *Consulte* General Motors
 Gobierno corporativo, 395. *Consulte también*
 Mecanismos de gobierno
 Goedert, J., 493
 Gold, R., 489
 Golder, P. N., 482
 Goldman, Daniel, 33, 34, 478
 Goldman Sachs, 359
 Gómez-Mejía, L. R., 488, 491
 Google, 20, 137, 191, 260, 261
 Google Earth, 137
 Google News, 137
 Gort, M., 479
 Govindarajan, V. J., 485, 493
 Gowrisankaran, G., 484
 Grabowski, H. G., 480
 Graffiti, 238, 247
 Grant, R. W., 477
 Gray, S., 493
 Greenhouse, S., 494
 Greenmail, 381
 Greenwood, N., 481
 Greyhound-Dial, 364
 Grimm, M., 489
 Grove, A. S., 20, 56, 477, 479
 Grover, R., 494
 Grupo capitalista KKR, 207
 Grupos, 459, 460
 Grupos de consumidores, 193, 194
 Grupos estratégicos, 58-59, 60, 65
 GSM, 148, 277
 Gucci, 165, 171
 Guerras de formatos, 228-229, 230, 233, 234, 237-239
 Guidera, J., 494
 Gulati, R., 486
 Gulf & Western, 102
 Gunther, M., 484
 Gupta, A. K., 485, 487
 Guyon, J., 483

H

H&R Block, 197
 Häagen-Dazs, 170
 Habilidad empresarial, 416. *Consulte también*
 Empresarios internos
 Habilidades de gobierno, 342, 343
 Hagland, M., 493
 Hall, G., 481
 Hall, K., 481
 Hall, W. K., 483
 Hallmark Cards, 436
 Hambrick, D. C., 478, 479, 483, 484, 488
 Hamburger University, 418
 Hamel, Gary, 26, 297, 333, 477, 478, 483, 485, 486, 487, 490, 491
 Hamilton Sunderstrand, 365
 Hammer and Champy, 437
 Hammer, M., 490, 491
 Hammond, J. S., 478
 Hampton, W., 490
 Hannah, M. T., 481
 Hansen, R. W., 480
 Happy Meals, 418
 Harbour & Associates, 82
 Harrigan, K. R., 479, 483, 486
 Harris, C., 481
 Harrison, J. S., 487, 491
 Hart, S. L., 477
 Harvard Business School, 114
 Harvard Graphics, 309
 Haspelslagh, Philippe, 358, 488
 Hatfield, D. E., 488
 Hatten, K. J., 479, 483
 Hayes, Robert H., 477
 Haynes, P., 494
 Hayward, M. L. A., 488
 HealthSouth, 375
 "Hear Music", 21
 Heathwood, Desmond, 357
 Hee, Lee Kun, 185
 Heeley, Michael, 484
 Heil, O., 483
 Helper, S., 486
 Helyar, J., 480
 Hennart, J. F., 485, 487, 494
 Hennegar, Anne, 22
 Henry, D., 488
 Herramientas Craftsman, 309
 Hershey, 461
 Heskett, J. L., 477, 490
 Heurística, 27, 28
 Hewlett, Bill, 389
 Hewlett-Packard (HP)
 adquisiciones de, 308
 cadena de suministro y, 212
 cámaras digitales, 251
 capacidades empresariales en, 341
 centralización y, 408
 Compaq y, 103, 306
 Dell comparada con, 95, 96
 Dell Computer y, 57
 dependencia, 327
 "El estilo HP" y, 389
 empresas nuevas y, 464, 465
 estrategia de rasuradora y navaja de, 238
 estructura de matriz global y, 459
 formatos y, 229
 funciones redundantes y, 307
 fusión de Compaq y, 466
 guerra de precios y, 310
 industria de las computadoras personales y, 5, 6
 mismas necesidades de clientes y, 43
 nuevas empresas internas y, 351
 productividad del capital y, 88
 proyectos de investigación y, 137
 rotación del inventario y, 2
 tecnología desorganizadora, 257
 valores de, 15
 Hill, Charles W. L., 477, 479, 480, 481, 482, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 494
 Himelstein, L., 494
 Hirschmann, W. B., 481
 Hitachi, 185, 281
 Hitt, M. A., 477, 491
 Hoerr, J., 481
 Hofer, Charles W., 477, 479, 483
 Hoffman, K., 484
 Holiday Inn, 180, 181
 Holland, K., 494
 Holloway, Andy, 494
 Hollywood Video, 188
 Holm, U., 485
 Holt, S., 489
 Home Depot, 189, 374, 379
 Homes, S., 481
 Honda Cubs, 23
 Honda Motor Co., 23, 27, 38, 84, 144, 166
 Hood, N., 485
 Hoover, 61
 Hornos de microondas, 134
 Hoskisson, R. E., 477, 487
 Hotel Four Seasons, 143, 289
 Hotel Savoy, 167
 Hoteles Hilton, 289, 292
 Hoteles Six Continents, 181
 Hotmail, 200

- Hout, T. M., 480, 481, 482, 485
 Howell, S., 481
 HP. *Consulte* Hewlett-Packard
 Huba, J., 478
 Hughes, 432
 Hughes Aircraft, 337
 Hurland, J., 485
 Hunt, M. R., 477, 478
 Hunter, D., 477
 Hurley International, 227
 Hussein, Saddam, 30
 Hwang, P., 485
 Hyatt, 181
 Hyland, David C., 487
- I**
- Iacocca, Lee, 98
 IBM Credit, 436
 IBM, 5, 14, 100, 101, 105, 140, 180, 197, 212, 233, 238, 269, 295, 308, 322, 324, 327, 401, 434, 458
 IKEA, 269, 275, 276, 280
 Ilusión de control (arrogancia), 28
 iMac, 243
 Imitación
 barreras para la, 97-98
 de capacidades, 98, 99
 diferenciadores y amenaza de, 168
 primer participante y, 246
 recursos e, 97
 Immelt, Jeffrey, 9, 342, 343
 Immunex, 98, 249
 Imperato, G., 491
 Implementación de una estrategia
 administradores operativos e, 10
 en industria única, 425-434, 435
 estrategias e, 11
 explicación de, 3, 19
 Incentivos, 218, 219
 Incentivos para empleados, 383, 384
 Indagación dialéctica, 29, 30
 India, 2, 68
 Industria
 ambientes, 60
 análisis competitivo, 45
 barreras de salida y, 52, 53
 cambio de los límites de la, 44, 45
 ciclo de auge y fracaso de, 50
 complementadores y sustitutos en, 56
 consolidada, 49-50, 51
 crecimiento y complementadores, 56
 definición de una, 43-44, 45
 demanda, 51, 52
 diferencias en el desempeño y, 7
 estructura de costos de, 52
 fragmentada, 49, 50
 innovación y cambio, 64-65, 66
 Industria cervecera, 41, 42, 44, 46, 62, 70, 336, 337
 Industria de atención de la salud, 54
 Industria de cereales para el desayuno, 51, 62
 Industria de correo y entrega de paquetes, 53
 Industria de la fotografía, 251
 Industria de las computadoras personales
 alta tecnología e, 229
 cambio de paradigma e, 252
 definición, 43
 Dell y rentabilidad en la, 1-2
 estándares técnicos para las computadoras personales, 231
 estrategias e, 3
 innovación e, 100
 madurez de, 62
 modelo de Porter y la, 57
 proveedores poderosos y la, 55, 56
 rentabilidad e, 5
 sectores de, 43, 44
 Industria de las telecomunicaciones, 45, 307
 Industria de telefonía inalámbrica, 61
 Industria del acero, 64
 Industria del café, 56
 Industria del juguete, 186, 187
 Industria del software, 56
 Industria del té, 56
 Industria embrionaria, 60, 61, 192, 193, 351
 Industria farmacéutica, 54, 62, 73, 74
 Industria refresquera, 43, 47, 56
 Industria restaurantera, 205
 Industria tabacalera, 70, 337
 Industrias consolidadas, 49-50, 51, 64
 Industrias de alta tecnología (high-tech)
 actividad económica de, 229
 administración de los derechos de propiedad intelectual e, 242-245
 cambios en el paradigma tecnológico, 251-258
 costos en, 240-241, 242
 estándares técnicos de, 230-237
 estrategias de una guerra de formatos e, 237-239
 explicación de, 229
 ventajas del primer participante e, 246-250, 251
 Industrias en crecimiento, 60, 61
 Industrias en declive, 60, 63, 221-224
 Industrias fragmentadas, 49, 50, 64, 188-191, 307
 Industrias maduras, 60, 62, 63, 66, 210
 Industrias nuevas
 empresa conjunta e, 465, 466
 empresa nueva interna e, 462-464, 465
 fusiones y adquisiciones con, 466, 467
 Inercia, 101, 104
 Información
 asimetría, 372, 373
 distorsiones, 423, 424
 empresa de procesamiento y almacenamiento, 14
 manipulación, 386
 Informado, 32, 33
 Infosys, 269
 Infraestructura, 126
 Inhibidores COX-2, 74
 Innovación
 comercialización deficiente, 135, 136
 control e, 410
 cuántica, 135
 de procesos, 90, 92, 122
 equipos interfuncionales e, 137, 138
 estrategia de posicionamiento e, 136
 estrategias, 250, 251
 experiencia e, 140, 141
 fracaso de, 134, 135
 gradual, 135
 habilidades básicas/aplicadas de investigación e, 137
 incertidumbre e, 135
 integración interfuncional, 138, 139
 lenta en el mercado, 136
 miopía tecnológica e, 136
 papeles funcionales para una innovación superior, 142
 pasos para crear competencias en, 136-141, 142
 procesos de desarrollo parcialmente paralelos e, 140
 selección/administración de un proyecto e, 137, 138
 ventaja competitiva e, 90, 91, 382
 y cambio, 64-65, 66
 Innovadores, 193, 194, 195, 249
 Integración, 359
 Integración completa, 314, 318
 Integración horizontal, 305-312
 Integración parcial, 314, 318
 Integración vertical
 alternativas para la, 319-322, 323
 aumento de la rentabilidad e, 314-316, 317
 cadena de valor agregado e, 312-313, 314
 cambio tecnológico e, 318
 estructura multidivisional e, 451, 452, 453
 hacia atrás/hacia delante, 312
 impredictibilidad de la demanda e, 318
 inversión en activos especializados e, 314-315, 316
 límites de, 318, 319
 mejoramiento de la calidad del producto e, 316, 317
 mejoramiento en la programación e, 317
 problemas con, 317, 318
 sustituto para, 320
 Intel Corporation, 5, 20, 55, 56, 57, 61, 116, 135, 140, 231, 246, 252, 280, 313, 345, 346, 422
 Inteligencia emocional, 33, 34
 Interacción frente a frente, 411
 Intercambio de competencias distintivas, 450
 Interdependientes, 215
 Interesados
 análisis del efecto e, 368
 beneficios para la rentabilidad y aumento de las utilidades, 370
 desempeño corporativo e, 367-371, 372
 ética de negocios e, 386
 ética e, 370, 371
 explicación de, 367
 papel de los accionistas e, 268, 269
 reciprocidad e, 367
 Internet
 barreras de entrada bajas e, 69
 cadena de suministro y, 6
 diferenciación amplia e, 177
 empresarios e, 28
 estándar e, 231
 industria fragmentada y uso de, 190
 líder de costos e, 165
 medios digitales e, 243, 244
 Nokia e, 14
 red social e, 251, 260
 tecnología desorganizadora e, 256
 venta en línea en, 125
 venta en un sitio web e, 1. *Consulte también* World Wide Web (www)
 Internet Explorer, 249
 Invasores corporativos, 381
 Inventario, 2, 6, 16, 189
 Investigación del desarrollo, 353
 Investigación exploratoria, 353
 Investigación y desarrollo (R&D), 84, 126, 353, 354
 concepto de productividad y, 88
 estrategia funcional para, 422
 mercadotecnia y, 138
 mercadotecnia y papel de producción con, 142
 papel de la eficiencia en, 122
 Ip, G., 486, 494
 iPod, 17, 84, 90, 191, 241, 312, 325, 353
 Irak, 30
 Isikoff, M., 493
 Isuzu, 179
 Ito, Yuzuru, 365
 ITT Industries, 102, 364
 Iverson, Ken, 32
 Iwaski, N., 478
- J**
- J. C. Bamford, 255
 J. D. Power and Associates, 82, 90
 J. I. Case, 255
 Jabir Circuit, 324, 325, 379
 Jablonsky, S. F., 480
 Jabón Ivory, 270, 300, 301
 Jackson, Michael, 262
 Jacobs, D. G., 477
 Jacobson, Robert, 479, 483
 Jaeger, 171
 Jaguar, 176, 457
 Jaikumar, R., 481
 James, LeBron, 227
 Janis, Irvin L., 29, 478
 JCPenney's, 170
 Jeep Commander, 38
 Jefe de producto o de proyecto, 432
 Jefe funcional, 432
 Jehl, D., 493
 Jemison, David, 358, 488
 Jensen, M. C., 477, 486, 487, 488
 Jerarquía de autoridad, 405
 JetBlue, 164

Jobs, Steve, 135, 136, 342, 353
 John Deere, 255
 Johnson & Johnson, 249
 Johnston, R., 481
 Jones, D., 481, 486, 494
 Jones, G. R., 482, 487, 489, 490, 491
 Jones, P. E., 488
 Jones, Reg, 348
 Jones, T. M., 21, 488
 Joseph E. Seagram & Sons, 356
 JPMorgan, 4
 Judge, W. Q., 478
 Juego con movimiento secuencial, 214
 Juego con movimiento simultáneo, 214
 Juego del dilema del prisionero, 218
 Juniper Technologies, 294
 Juran, Joseph, 127
 Justicia de procedimientos, 26
 JVC, 238, 239, 265

K

Kador, John, 493
 Kahn, Joseph, 489
 Kahneman, D., 31, 478
 Kale, P., 485, 486
 Kamprad, Ingvar, 276
 Kano, C., 482
 Kant, Immanuel, 391
 Kaplan, A., 493
 Kaplan, R. S., 383, 488, 489
 Karakaya, F., 479
 Karni, E., 482
 Karnitsching, M., 493
 Kazanjian, R. K., 489, 490
 Kearns, D., 481
 Keels, J. K., 490
 Keeny, R. L., 478
 Kelleher, Herb, 33, 180
 Kellogg, 51
 Kelly, Kevin, 486
 Kennedy, A. A., 490
 Kennedy, John F., 29, 31
 Kerwin, K., 478
 KFC, 285, 289
 Khanna, T., 486
 Kids "R" Us, 207
 Kidwell, P. A., 477
 Killing, P. J., 484
 Kim, W. Chan, 26, 478, 480, 485
 Kimberly-Clark, 301
 King, Martin Luther, Jr., 31
 King, N., 489
 Kirin, 288
 Kirkland, J., 477, 478
 Kirkland, R., 488
 Kirkpatrick, David, 477
 KISS, 191
 Klepper, J., 479
 KLH, 236
 Kmart, 55, 59, 207, 309, 472
 Knight, Phil, 226, 227, 385
 Knight, Philip, 471
 Kodak, 11, 13, 251, 252, 265, 316, 341, 347, 415, 435, 477
 Koenig, B., 490
 Kogut, B., 485
 Koller, Tim, 477, 480, 488
 Komatsu, 27, 144, 281
 Koogle, Tim, 261
 Kosnik, R. D., 489
 Kotha, S., 479, 481
 Kotler, P., 480
 Kotler, R., 482
 Kotter, J. P., 477, 490
 Kozlowski, Dennis, 331, 332, 366, 374
 KPMG, 310, 311, 376
 Kraft Foods, 51
 Krane, J., 487
 Krazz, 325

Kreps, D. M., 483
 Krishnan, 480
 Krispy Kreme Doughnuts, 180
 Kroc, Ray, 417, 418, 421
 Kroeger, F., 479
 Kroger's, 51
 Krol, C., 486
 Krugman, P. R., 481
 Kulish, N., 486, 494
 Kumar, Sanjay, 376
 Kurzweil, Ray, 484
 Kuzak, Derrick, 443
 Kwan, Taek, 261
 Kyocera, 313

L

L. L. Bean, 104, 130, 168
 Laggards, 194
 Laing, J. R., 487
 Lamont, A., 488
 Lancaster, K., 480
 Lands' End, 118, 143, 169
 Lane, Peter J., 488
 LaSorda, Thomas, 38
 Latham, G. P., 477
 Latour, A., 482
 Laura Ashley, 171
 Lawler, E. E., III, 490
 Lawrence, P. R., 489, 490
 Lay, Ken, 389
 Lazarus, I. R., 493
 Lealtad, 120, 142
 Lee, J., 483
 Lee, L., 477
 Lei, D., 479
 Leleux, B., 479
 Lenguaje de marcado de hipertexto (HTML), 233
 Lenovo, 2, 43, 57
 Lenox, M. J., 488
 Leung, S., 485
 Level 3 Communications, 49
 Levinthal, D., 477, 479, 481
 Levitt, T., 484, 485
 Lewellen, W. G., 489
 Lewis, W. W., 485
 Lexmark, 434
 Lexus, 80, 89, 152
 Ley
 derechos de propiedad intelectual y la, 243
 imitación del nombre de marca y la, 98
 nombre de marca y ley internacional, 292
 Ley de las utilidades decrecientes, 240
 LG, 266
 Li & Fung, 470, 471
 Licencias, 239, 240, 251, 287, 288, 292
 Liderazgo en costos enfocado, 163-165, 166
 Liderazgo estratégico
 atributos para un buen, 31-33, 34
 cultura y, 417
 definición de, 4
 eficiencia superior y, 124, 125
 eficiencia y, 124, 125
 explicación de, 3, 4, 5
 niveles de, 8-9, 10
 Liderazgo global, 27
 Liderazgo no ético, 389
 Líderes visionarios, 31, 32
 Lie, Erik, 489
 Lieberman, Marvin B., 481, 482, 483, 484, 485
 Liebskind, J. P., 488
 Lightspeed (escáner CT), 128, 130
 Límites
 industria cambiante y, 44, 45
 integración vertical y, 319
 Límites en las barreras de entrada, 49
 Lindblad, C., 494
 Lindstrom, Kent, 261
 Línea de la diseñadora Martha Stewart, 309
 Línea de productos limitada, 433, 434

Linzer, D., 493
 Lionel, 207
 Lioukas, S., 477
 Lipitor, 73
 Little, Arthur D., 127
 Llenar los espacios en blanco, 334
 Llosa, P. D., 493
 Loblaw, 47
 Locke, E. A., 477
 Lockheed Martin, 371
 Logro de la excelencia competitiva (ACE), 365
 Lorsch, J. W., 489, 490
 Loughran, T., 487, 488
 Lovallo, D., 478
 Lowenstein, L., 486, 487, 488
 LTV, 64
 Lubatkin, M. H., 488
 Luce, R. A., 479
 Lucent, 345, 407
 Luft, H., 481
 Lyles, M. A., 485

M

Maanen, J. Van, 490
 Mace, M. L., 489
 MacMillan, I. C., 487, 488
 Macroambiente, 66-69, 70
 Macy's, 166, 170
 Madhok, A., 485
 Madonna, 262
 Mahoney, J. T., 480
 Maidique, M. M., 487
 Malas noticias, 131
 Malone, M. S., 486, 487
 Manes, Stephen, 493
 Mankin, E. D., 486
 Mann, Marvin, 434
 Mansfield, E., 481, 482, 484, 487
 Mantenimiento de capacidad en exceso, 206
 Marca
 imitación y, 98
 industria de cereales para el desayuno y, 51
 industrias maduras y, 62
 lealtad a una, 46, 47, 144, 168
 leyes internacionales y, 292
 posicionamiento de, 84
 March, J. G., 488
 Maremont, M., 487, 494
 Markides, C., 484
 Marks & Spencer, 120, 269
 Marris, R., 488
 Martin, J. A., 480
 Martin, X., 485, 486
 Mason, R. O., 478
 Massachusetts General, 311
 Mathews, A. W., 494
 Matrix, 174
 Matsushita, 109, 110, 113, 116, 124, 185, 234, 239, 247, 265, 292, 341, 365
 Mattel, 186, 187, 207, 209, 210
 Mauborgne, Renée, 26, 478, 480
 Maucher, Helmut, 460
 Mauri, A. J., 477, 479
 Maynard, M., 478
 Mayoría tardía, 194
 Maytag, 166
 Mazda, 173, 297
 McAfee, R. P., 478
 McCartney, S., 489
 McConnell, B., 478
 McCormick, Chris, 169
 McDonald's, 170, 188, 190, 205, 265, 270, 273, 275, 285, 288, 289, 292, 417, 418
 McDonnell Douglas, 306
 McDowell, Mary, 441
 McGahan, A. N., 479
 McGee, J., 485
 McGee, M. Kolbasuk, 486
 McGinn, D., 493

- McGregor, J., 493
 McKinnell, Hank, 374
 McLean, C., 481
 McNamara, G., 479
 McWilliams, G., 489
 Mecanismos de gobierno
 compensación basada en acciones y, 379
 declaraciones financieras y auditores, 380
 incentivos para empleados y, 383, 384
 junta directiva y, 377-378
 propósito de, 377
 restricción de compra hostil y, 380, 381
 sistemas de control estratégico y, 382, 383
 Mecanismos de integración, 409, 450, 463
 Meckling, W. H., 477, 488
 Mega oportunidades, 334, 335
 Mejoramiento continuo, 103, 104
 Mejoramientos en la productividad, 109
 Mejores prácticas, 104
 Mellon Bank, 356, 357
 Memoria de acceso aleatorio (RAM), 231
 Mercado bursátil, 2
 Mercados extranjeros
 administración mediante alianza en, 297, 298
 compromisos estratégicos y, 285, 286
 desventajas de una alianza estratégica, 294, 295
 elección de, 283, 284
 entrada oportuna en, 284, 285
 éxito de alianzas estratégicas en, 295, 296
 exportación y, 286, 287
 subsidiarias de propiedad total y, 290, 291
 ventajas de una alianza estratégica, 293, 294
 Mercados globales, 16, 26
 Mercados masivos, 192, 193, 194, 248
 Mercadotecnia
 agresiva, 238
 comercialización deficiente y, 135, 136
 diferencias en canales de distribución de, 277
 eficiencia y, 119, 120
 estrategia, 119
 estrategia de posicionamiento y, 136
 expansión global y, 270
 exportación y, 287
 función de creación de valor y, 126
 imitación de recursos intangibles y, 98
 inteligencia y administradores, 133
 lenta, 136
 personalización de mercadotecnia global, 279
 y papel de producción con R&D, 142
 Mercadotecnia y ventas, 84, 85
 Mercedes-Benz, 38, 152, 166, 457
 Merchant, H., 485
 Merck, 58, 74, 422
 Merrill, A., 493
 Merrill Lynch, 22, 149, 256, 265, 283, 284, 359, 408
 Meshoulam, Ilan, 481
 Metas, 15, 16, 18
 Método de torre de marfil, 26
 Metodologías para el mejoramiento de la confiabilidad, 128, 129-131, 132
 Metromedia, 330
 MGA Entertainment, 186, 187, 210
 MGM, 228, 351
 Mialon, H. M., 478
 Michaels, M. P., 477, 479
 Micron Technology, 313
 Microprocesadores basados en RISC, 20
 Microsoft, 5, 19, 20, 32, 57, 77, 104, 105, 231, 232, 233, 252, 282, 293, 337, 338, 387, 422
 Microsoft Office, 309
 Microsoft-Toshiba, 295
 Midas International, 189
 Midas Muffler, 188
 Midland, Archer Daniels, 371
 Miles, G., 479
 Miles, R. E., 490
 Miller, A., 478
 Miller Beer, 41, 42, 47
 Miller Brewing Company, 70, 336, 337
 Miller, C. C., 478
 Miller, Danny, 102, 481, 483, 490, 493
 Miller, G. J., 481
 Miller, Julie, 493
 Miller Lite, 70
 Miller, P. M., 494
 Minitel, 248
 Mintzberg, Henry, 22, 24, 477, 478, 490
 Minute Maid, 43
 Miopia tecnológica, 136
 Mirar hacia delante y razonar hacia atrás, 215, 216
 Mirror, 329
 Misión, 11, 12
 Misión organizacional, 419
 Mitchell, W., 485, 486
 MITS, 192
 Mitsubishi Heavy Industries, 289
 Modelo de ajuste, 26, 27
 Modelo de cinco fuerzas de Porter
 macroambiente y, 66
 poder de negociación de compradores, 53, 54
 poder de negociación de proveedores, 54-55, 56
 productos sustitutos, 56
 riesgo de entrada de competidores potenciales, 45-47, 48
 rivalidad entre consumidores establecidos, 48-52, 53
 ventajas y desventajas, 161, 162, 163
 Modelo de infección viral, 200
 Modelo de múltiples negocios
 diversificación no relacionada y, 344, 346
 diversificación relacionada y, 344
 diversificación y el, 335, 336
 estrategia corporativa y el, 304, 305
 integración vertical y el, 312
 Modelo de negocios
 articulación del, 32
 cadena de valor y un, 91, 92
 categorías de, 18
 ciclo de retroalimentación y, 19
 competencias distintivas y, 83
 creación de competencias distintivas y el, 156
 Dell Computer y, 57
 diferenciación, 166-167, 168
 diferenciación amplia, 172-176, 177
 diferenciación del producto y el, 151-152, 153, 156
 diferenciación enfocada, 168-169, 170
 duplicación del, 309, 310
 estrategia de rasuradora y navaja de afeitar, 238, 245
 explicación de, 6
 grupos de consumidores y, 153, 154
 industrias fragmentadas y, 188
 liderazgo en costos, 160-162, 163
 liderazgo en costos enfocado, 163-165, 166
 manejo de la piratería, 245
 necesidades de consumidores y el, 151
 niveles de, 305
 Nordstrom y, 92
 posicionamiento competitivo y el, 151-156, 157
 problemas de, 159, 160
 segmentación del mercado y, 153, 154-155, 156
 SWOT y estrategias para el, 19
 venta directa, 1-2
 ventaja competitiva y, 74
 ventaja por diferenciación, 188
 Wal-Mart y, 92, 157
 Modelo T, 112
 Modos de entrada, 286-292, 293
 Moeller, M., 494
 Molson Coors, 41, 42, 47
 Monaghan, Tom, 143
 Money, 17, 18
 Monopolio, 49
 Monsanto, 335, 352
 Monsters Incorporated, 80
 Montgomery, C. A., 491
 Montgomery, D., 482, 484, 485
 Moore, Ann, 17
 Moore, C. M., 493
 Moore, Geoffrey, 195, 483
 Morgenson, G., 493
 Morrison, A., 485
 Mosakowski, E., 485
 Moss, Kate, 85
 Motel 6, 181
 Motley Fool, 69
 Motorola, 45, 128, 265, 266, 268, 277, 280, 325, 345, 441, 461
 Moyer, R. C., 489
 MS-DOS, 105
 MSN, 17, 20, 337
 MTV Bakra, 263
 MTV Cricket in Control, 263
 MTV Europa, 262
 MTV Housefull, 263
 MTV Kitchen, 263
 MTV Networks, 262, 263, 275, 280
 Mudambi, R., 486
 Mueller, D. T. C., 487
 Mulally, Alan, 443, 447, 453
 Muller, J., 493
 Muñeca Barbie, 187, 209
 Muñeca Blaine, 187
 Muñeca Bratz, 186, 187, 210
 Muñeco Ken, 187
 Murdoch, Rupert, 329
 Murphy, K. J., 488
 Murray, M., 494
 Murrin, Jack, 477, 480, 488
 Mylan Labs, 58
 MySpace, 260, 261
- N**
 Naciones Unidas (NU), 30, 486
 Nair, A., 479
 Nakamura, Kunio, 109, 113, 124
 Nalebuff, B. J., 483
 Narasimhan, R., 481
 Nardelli, Bob, 374
 National Enquirer, 329
 National Star, 330
 Naval, 224
 Nayyar, P. R., 491
 Neff, J., 486
 Negocio a negocio (B2B), 470
 Negocio orientado hacia el producto, 13
 Negocio(s)
 coordinación entre, 348, 349
 declaración de misión y, 13
 número de, 348. *Consulte también* Compañía/compañías
 Negocios de descuentos, 59
 Neiman Marcus, 166, 170, 171, 415, 416, 430
 Nelson, J. P., 478
 Nelson, Martha, 17
 Nelson, R. R., 480
 Nemetz, P., 481
 Nestlé, 454, 459, 460, 461, 465, 466, 467
 Netscape, 249, 387
 New United Motor Manufacturing, 297
 New York Post, 330
 Newman, W. H., 479, 489
 News Corporation Limited, 329
 Newton, 135, 136, 238, 246, 247
 NeXT, 136, 353
 Nickelodeon, 262
 Nike, 199, 210, 226, 227, 323, 325, 384, 388, 435, 471, 472
 Niketown, 385
 Nintendo, 237, 245, 266, 351
 Nohria, N., 486
 Nokia, 14, 45, 134, 185, 265, 266, 268, 275, 277, 416, 422, 428, 440, 441
 Nordstrom, 59, 92, 158, 166, 170, 171
 Norman, J., 490
 North, D. C., 480
 Northrop, 322
 Norton, D. P., 383, 488, 489
 Notas Post-it, 137, 338
 Nucor Steel, 3, 14, 32, 64, 78, 113, 122, 123, 165, 477
 Nuprogene, 288
 Nuzum, C., 482

O

Odle, Stephanie, 399
 Oferta pública inicial (IPO), 368, 369
 OfficeMax, 313
 Official Starter, 227
 Oficina de Inmigración de Estados Unidos, 400
 Oficina de patentes de Estados Unidos, 261
 Ohio Art Company, 387, 388
 Ohmae, K., 485
 O'Leary, Michael, 162
 Oligopolio, 49, 62, 64, 65, 99, 265, 307
 Ollila, Jorma, 440
 Olson, Ken, 103
 Omniva.com, 369
 Opciones bursátiles, 379, 422
 Opler, T. C., 488
 Oportunidades
 cambio tecnológico como, 69
 cinco fuerzas y, 46
 competencia distintiva e imitación como, 97
 explicación de, 42
 grupos estratégicos y, 59
 procesos políticos y, 70
 Oportunismo, 296
 Oracle Corp., 302, 303, 469
 Ordoñez, J., 481
 Organización de ventas en el extranjero, 457
 Organización 2005 nombrada, 301
 Organización Mundial de Comercio, 484
 Organización virtual, 470
 Organizaciones para el aprendizaje, 103, 104
 OS/2, 233
 O'Shea, D., 494
 OSX, 136
 Otis Elevator Company, 364
 Ouchi, W. G., 489, 490
 Outsourcing estratégico
 actividad de la cadena de valor y, 323
 actividades de la cadena de valor y, 324
 actividades no básicas y, 324
 estructura de red y, 470-472
 funciones primarias de creación de valor y, 324, 325
 riesgos de, 326-327
 ventajas de, 325, 326
 Overdorf, M., 48
 Oviatt, B. M., 491

P

Packard, David, 389
 Page, A. L., 487
 Pago de dividendos, 4
 Paine, F. T., 491
 Palm, 45, 90, 246, 247, 294, 440
 Palmer, A. T., 494
 PalmPilot, 90, 199, 238, 247
 Pampers, 270, 300
 Panasonic, 185
 Pandian, J. R., 480
 Papeles de enlace, 409
 Papeles de integración, 452
 Paquetes de pago, 374, 375
 Paquetes de productos, 309, 340
 Paradoja de Ícaro, 102, 179
 Paramount, 228
 Park, Andrew, 483, 494
 Parker Bros., 207
 Parker, D., 477
 Parker, John, 443
 Parmalat, 375
 Parry-Jones, Richard, 443
 Parthasarthy, R., 481
 Participación en las ventas
 diferenciadores amplios y, 173
 estrategia de inversión y, 201
 factores de tasas de crecimiento del mercado y,
 198, 199
 industrias consolidadas y, 50
 lealtad a la marca y, 47
 liderazgo en costos y, 162, 163
 modelo de negocios y, 6
 rivalidad y, 51, 52, 265
 Participantes nuevos, 258
 Partners HealthCare System, 311
 Pascuale, Richard, 23, 477
 Patentes, imitación y, 98
 Paycheck, 325
 Pearson, William, 22
 Penetración de las ventas, 209
 Penrose, Edith, 487, 488
 Pensamiento de grupo, 29
 Pentium, 56
 Pentium Pro, 135
 People, 17, 18
 People Express, 180
 PeopleSoft, 302
 Pepsi, 220, 221, 465
 PepsiCo, 15, 43, 47, 70, 98, 220
 Perlmutter, H., 485, 486
 Perrier, 84, 460
 Personal de oficina matriz corporativa, 445
 Personalización masiva, 118, 119
 Peteraf, M. A., 480
 Peters, T. J., 418, 490
 Petroski, H., 482
 Pettet, J., 490
 Pfeffer, Jeffrey, 33, 478, 486
 Pfizer, 58, 73, 74, 134, 307, 374
 Pham, A., 494
 Phan, Phillip, 488
 Philip Morris, 51, 70, 223, 336, 337
 Phillips, 185, 238, 239, 265, 459
 Pike Place Market, 107
 Pine, B. J., II, 481
 Pinkerton, J., 494
 Pioneras, 102, 246, 247
 Piratería, 244
 Pisano, G. P., 482, 487, 493
 Pitta, Julia, 486
 Pixar, 79
 Plan de "avance", 443
 Plan de propiedad de acciones para empleados
 (ESOP), 369, 383, 421
 Planeación de escenarios, 24, 25
 Planeación de inversiones, 68
 Planeación de los recursos de la empresa (ERP), 454,
 460
 Planeación descentralizada, 25, 26
 Player, Gary, 104
 PlayStation, 134, 200, 237, 238, 245, 340, 351
 Población, envejecimiento de, 69
Pocahontas, 79
 Poder de negociación
 de los compradores, 53, 54, 69
 de los proveedores, 54-55, 56
 sobre los compradores/proveedores, 310
 Poderdantes
 accionistas y, 368, 369. *Consulte también* Interesados
 información exacta y, 386
 ROIC y, 369
 teoría de la agencia y, 372-376, 377
 Política de fuentes externas paralelas, 323, 326
 Polk, C., 488
 Pollock, Timothy G., 488
 Pomerantz, D., 494
 Pope, K., 490
 Popp, J., 493
 Poppo, L., 486
 Porac, Joseph F., 488
 Porras, J. I., 477
 Porsche, 151, 173, 176, 179
 Port, O., 482
 Porter, A. M., 487
 Porter, Bill, 22
 Porter, Michael E., 478, 479, 480, 483, 484, 485, 487,
 490, 491
 atributos del ambiente nacional y, 267
 diversificación corporativa y, 347
 estructura de la industria y, 64
 modelo de las cinco fuerzas y, 45-56

Posibilidad de probar, 199
 Posicionamiento competitivo
 diferenciación amplia y, 172-176, 177
 dinámica de, 170-181, 182
 estrategia de inversión y, 201
 estrategias de negocios y, 151, 157-158, 159
 estrategias generales de negocios, 159-169, 170
 fracasos en, 179-181, 182
 grupos estratégicos y, 177-178, 179
 Post, 51
 Pottruck, David, 22
 Powell, T. C., 481, 482
 Power, D. J., 491
 PowerPoint, 440
 Power, S., 478
 PPM/Ventas, 94, 95
 Prahalad, C. K., 26, 297, 333, 478, 480, 483, 485, 486,
 487, 490, 491
 Pratt & Whitney, 364
 Precio
 acuerdos de liderazgo, 50, 63
 competencia, 63
 deflación, 68
 fijación, 371
 guerras, 38, 50, 51, 62, 63, 66
 inflación, 68
 liderazgo, 208, 209
 recorte, 205, 206
 señalamiento, 206, 207, 208
 Precio tácito
 acuerdos de liderazgo, 50
 colusión, 64
 coordinación, 310
 fijación, 209
 Precios de transferencia, 317
 esquema de, 446
 Premier plus 10, 334
 Prendergast, M., 491
 President's Choice, 47
 Presiones competitivas, 273-277
 Presiones para capacidad de respuesta local, 274, 275,
 280, 281
 Presiones para reducciones de costos, 274, 275, 280,
 281, 292, 293
 Presupuesto operativo, 413
 Priest, D., 493
 Primer participante, 246
 desventajas del, 246, 247, 248, 284, 285
 ventajas del, 247, 284
 Primera mayoría, 194
 Primeros adoptadores, 194, 195, 239
 Principio de cadena de comandos mínima, 407
 Principio de diferencia, 392
 Principios de contabilidad generalmente aceptados
 (GAAP), 373, 380
 Pringle, D., 490
 Pritchard, D., 484
 Prius, 177
 Proceso de administración estratégica. *Consulte*
 Proceso de preparación de estrategia
 Proceso de negocios, 435, 436
 Proceso de planeación estratégica, 24-27. *Consulte*
 también Proceso de preparación de
 estrategias
 Proceso de preparación de estrategias
 análisis externo y, 16, 17
 análisis interno y, 18
 análisis SWOT, 18, 19
 ciclo de retroalimentación y, 19
 componentes del, 11, 12
 críticas al, 20
 declaración de misión y, 11-13, 14
 implementación de, 19
 metas principales del, 15, 16
 modelo del, 10, 11
 proceso emergente como, 20-23, 24
 valores de la compañía y, 14, 15
 visión y, 14
 Proceso de preparación de estrategias (alternativo),
 20-23, 24
 Proceso de presupuesto, 11

Proceso de toma de decisiones
 ética de negocios y, 394
 facultación y, 123
 justicia procesal y, 26

Proceso de transformación
 explicación de, 83
 marca y valor oculto en, 85
 mejoramientos de eficiencia y, 109

Proceso emergente, 20-22

Procesos de desarrollo parcialmente paralelos, 140

Procesos de manufactura flexible, 122, 175

Procesos políticos, 70

Procter & Gamble, 53, 55, 102, 104, 210, 270, 282, 300-301, 339, 341

Prodigy Communications, 196, 197

Producción, 84, 99, 100, 126, 142

Producciones/adquisiciones de negocios, 87

Productividad, 124

Productividad de empleados, 87, 88, 90, 104, 122-123, 271

Productividad del capital, 87, 88

Producto(s)
 adoptadores principales y, 200
 amenaza de producto sustituto, 168
 aprovechamiento, 270
 atributos de, 88, 89
 calidad, 110
 confiabilidad, 89
 consumidores y decisiones de, 151
 de precio bajo, 151
 defectos y calidad, 130
 defectos y minimización, 131
 diferenciación de, 132-133, 134
 diferenciación y tiempo de respuesta, 144
 equipos de desarrollo, 139
 estándares técnicos y, 230
 estrategia de rasuradora y navaja para, 238
 exportación a granel, 287
 función de mercadotecnia y, 84, 85
 innovación, 90
 lecciones del fracaso y, 140, 141
 línea limitada de, 433, 434
 mejoramiento de la calidad de, 316, 317
 mejoramientos de, 91
 mercado, tasas de crecimiento y, 199
 necesidades universales de, 282
 ofertas y atributos, 133, 134
 personalización de, 279
 propiedad intelectual y, 243
 segmentación del mercado y, 155
 sobreprecio por, 152
 Toyota y calidad, 104

Productos diferenciados, 151. *Consulte también*
 diferenciación de producto

Productos sustitutos, 56, 168

Programa Golden Step, 463

Proliferación de productos, 204, 205, 211

Propiedad, 416

Propiedad intelectual, 243

Proton, 90

Proveedores, poder de negociación de, 54-55, 56

Prudential Insurance, 166

PT Cruiser, 38

Publicidad
 barrera de entrada y, 210
 consumidores y publicidad gratuita, 120
 creación de valor y, 85
 entorno competitivo de la industria y, 191
 gasto y, 41, 42
 lealtad a la marca y, 46, 47
 marca privada y, 47

Pulley, B., 484

Puntos de referencia, 104

Q

Q-DOS, 105

Quantum Corporation, 139

Quiebras, 50, 52, 64, 67

Quinn, J. B., 487

R

R&D/Ventas, 94

Raiffa, H., 478

Raju, R., 488

Ralston Purina, 460

Ramanujam, V., 487

Rappaport, A., 488

Rather, Dan, 385

Rathmann, George, 477

Ravenscraft, David, 355, 488, 490

Rawles, John, 489

Rawls, John, 392

Raymond, Lee, 374

Razonamiento por analogía, 28

RC Cola, 47

RCA, 223, 288

Real Networks, 233

RealPlayer, 233

Real World, The, 263

Rebajas en efectivo, juego de, 217, 218

Rebelled, J., 494

Recursos, 77, 79

Recursos humanos, 86, 87, 123, 126

Recursos intangibles, 77, 98

Recursos reducidos, 307

Recursos tangibles, 77

Red CDMA, 148, 277

Redstone, Sumner M., 484

Reducción, 435

Reed, R., 480

Reestructuración, 435

Regla del 15%, 341

Regulación gubernamental, 48

Rehén, 322

Reich, R. B., 486

Reichheld, F. E., 481

Reid, M., 490

Reingeniería, 435-437

Reinhardt, A., 490

Relaciones de cooperación, 319-322, 323

Relaciones de cooperación a largo plazo, 322, 323

Renault, 179

Rendimiento sobre el capital invertido. *Consulte* ROIC

Rendimiento sobre ventas, 94, 95

Rendimientos, 4

Rentabilidad
 complementadores y límites de, 56
 conductores de la, 93, 94, 95
 Dell/HP y conductores de la, 95, 96
 diferenciadores amplios y, 173
 diseño organizacional y, 404
 empresas y, 352, 353
 equilibrio del crecimiento de las utilidades y, 369, 370
 estrategia corporativa y, 304
 estrategia de negocios y, 198
 estrategias a nivel funcional y, 157-158, 159
 estrategias para la innovación y, 250, 251
 estructura de costos y rentabilidad superior, 167
 estructura económica y, 73
 expansión global y, 270, 271
 factores de, 7, 80
 integración horizontal y, 307-309, 310
 mediante diversificación, 335-343
 medición, 5
 metas y, 16
 ROIC y, 93
 superior, 80, 92
 tasas de crecimiento de los ingresos y, 374, 375

Representatividad, 28

Reproductores de CD, 235, 237, 238

Reproductores MP3, 191, 440

Responsabilidad estratégica, 445

Responsabilidad operativa, 445

Restricción de compra hostil, 380, 381

Resultados, 87, 414

Retroalimentación, 143

Retroalimentación positiva, 234, 235, 237

Rey León, El, 79

Reyes, S., 493

Richards, M. D., 477

Richardson Electronics, 223

Richardson, James, 486

Ricoh, 27

Ries, A., 482

Riesgo de entrada de competidores potenciales, 46, 47, 48, 49

Rivalidad entre compañías establecidas, 51-53

Rivalidades
 competencia en múltiples puntos y, 340, 341
 competitivas, 265
 conocimiento de, 216, 217
 entre clientes establecidos, 48-52, 53
 estrategia y manejo de, 206-213, 214
 integración horizontal y rivalidades en la industria, 310
 intensidad de, 268, 269
 participación en el mercado y, 51, 52, 265

Rivkin, J. W., 477

Rivlin, Gary, 484, 489

Robertson, T. S., 483

Robins, J. A., 485

Rodgers, T. J., 415

Roehl, W., 486

Rogers, Everett, 483

Rogers, P. R., 478

ROIC
 Anheuser Busch y, 42
 conductores de la rentabilidad y, 93, 94
 Dell Computer y, 1, 2
 diversificación y, 335, 336
 industria farmacéutica y, 73
 industrias seleccionadas y, 7
 participación en acciones y, 369
 Southwest Airlines y, 75
 utilidades netas del, 5
 valuación de una empresa y, 39

Rolex, 88, 166

Roll, Richard, 356, 478, 486, 487, 488

Roller, L. H., 479

Romanelli, E., 479

Romani, M., 478

Romer, P. M., 484

Roos, Daniel, 481, 486

Root, F. R., 485

Rose, S., 486, 487, 488

Rosenfeld, A., 489

Rotación del capital, 94, 95

Rothaermel, Frank T., 477, 484

Rowley, I., 481

Rowntree, 460

Royal Crown Cola, 47

Royal Dutch Shell, 24, 25, 375

Ruback, R. S., 486, 487

Rubbermaid, 55

Rudden, E., 485

Rumelt, Richard P., 66, 477, 479, 487, 490

Ryanair, 161, 162, 164

S

Saab, 475

SAB-Miller, 41, 42, 47

Sack's, 170

Sains, A., 494

Saks Fifth Avenue, 85, 171

Sakson, Jane, 484

Salancik, Gerald R., 486

Salmon, R., 485

Salomon, Alan, 493

Salter, M. S., 491

Sam's Choice, 47

Samsung, 184, 185, 229, 266, 440, 441

San Antonio Express, 330

Santana, K., 484

SAP, 302, 303, 454, 459, 460, 461, 467

Sassa, Scott, 261

Sasser, W. E., 481

Satisfacción de las necesidades de los clientes, 144

Saturn, 91

- SBC, 340
 Scalise, D., 493
 Schaffner, K., 493
 Schein, E. H., 490
 Schelling, T. C., 479
 Schendel, D., 477, 479, 483, 485, 487
 Scherer, F. M., 355, 483, 486, 488
 Scherreik, S., 477
 Schick, 210
 Schiller, Zachary, 486
 Schilling, M. A., 482, 484
 Schleifer, A., 486, 487, 488
 Schlosser, J., 493
 Schmalensee, R., 478, 479
 Schoemaker, P. J. H., 478, 480
 Schonfeld, Erick, 493
 Schrempp, Jurgen, 37, 38
 Schultz, Howard, 21, 107, 108
 Schulz, Mark, 443
 Schumpeter, J., 480
 Schwab, 149
 Schwenk, C. R., 478
 SCORE, 321
 Scotch Guard, 21
 Scott, B. R., 489, 490
 Scotttrade, 149
 Sears, 55, 101, 197, 305, 309
 Sears/Kmart, 170
 Sears, Mike, 371
 Sears, Roebuck, 23, 26
 Seattle Computer, 105
 Sector, 43, 44
 Sega, 135, 237
 Segmentación de las ventas, 154-155, 156
 Segmento de primera calidad, 41, 47
 Segmento de ventas
 competencia no relacionada con los precios y, 209
 diferenciación amplia y, 175
 industria y, 44
 integración horizontal y segmento de ventas
 nuevo, 309, 310
 líderes en costos enfocados y, 163
 precios y, 80
 redefinición del producto y, 210, 211
 Segmento del mercado masivo, 41, 42
 Segmentos, 47, 80
 Seiko, 165
 Seip, Tom, 22
 Seis Sigma, 126, 127, 128, 129, 131, 326, 343
 Seith, S. P., 481
 Selección de socio, 295, 296
 Sellers, P., 482
 Senge, P. M., 481
 Servaes, H., 488
 Serwer, Andrew E., 477, 485, 489
 Seven-Up, 47
 Shaheen, George, 470
 Shane, S. A., 483
 Shankar, V., 484
 Shanley, M., 480
 Shapiro, C., 478, 479, 483, 484
 Shaq, 227
 Sharfman, M. P., 479
 Sharp, 247
 Shaver, J. M., 485
 Shearson Lehman, 149
 Shook, C. L., 490
 Siebel Systems, 302
 Sikorsky Aircraft Corporation, 364
 Simmons, R., 489
 Simon, H. A., 478, 488
 Simonin, B. L., 485
 Simpson, Los, 330
 Singapore Airlines, 133
 Singh, H., 479, 485, 486, 491
 Sireniña, La, 79
 Sistema de administración del conocimiento, 470
 Sistema de control, 403. *Consulte también* Control
 estratégico
 Sistema de control de producción, 412, 413
 Sistema de control personal, 411, 412
 Sistema de inventario justo a tiempo, 121, 125, 130,
 131, 317, 323
 Sistema de producción rala, 176, 177
 Sistema Keiretsu, 320, 321
 Sistemas de control estratégico
 estructura multidivisional y, 450
 mecanismos de gobierno y, 382, 383
 medición del producto y, 428, 429
 niveles de, 411, 412
 papel de los, 420, 421
 pasos para diseñar, 411
 sistemas de recompensas en, 415, 416
 tecnología de la información en, 414, 415
 tipos de, 411-413, 414
 ventaja competitiva y, 410
 Sistemas de información, 87, 124, 126, 189
 Sistemas de recompensas, 415, 416, 422, 428
 Sloan, Alfred P., 446, 447, 490
 Slywotzky, A. J., 479
 Smarties, 460
 Smircich, L., 489, 490
 Smith Corona, 14
 Smith, E., 493
 Smith, G., 482
 Smither, Nick, 443
 Snecma, 296
 Snell, S. A., 481, 489
 Snider, M., 494
 Snow, C. C., 479, 490
 Socialización organizacional, 416
 Sofá para dos Klippan, 276
 Solectron, 325
 Soluciones empresariales, 440
 Song, 164
 SonoSite, 241, 242
 Sony, 109, 125, 134, 135, 184, 185, 200, 228, 229, 234,
 237, 238, 239, 251, 265, 275, 294, 295, 340,
 350, 351, 440
 Sony-Ericsson, 266
 Sorge, A., 481
 Sotheby's, 371, 378
 South African Breweries, 41
 Southwest Airlines, 3, 33, 407
 como líder de costos, 164
 deliberación estratégica, 180
 estrategia de contratación de, 122
 fuerza laboral y, 77, 78
 recursos humanos y, 87
 Ryanair y, 162
 ventaja competitiva de, 75, 76
 Souza, C., 486
 Spanos, Y. E., 477
 Sparks, L., 493
 Spear, S., 480
 Spears, Britney, 221
 Special K, 51
 Spencer, J. W., 485
 Sports Illustrated, 17, 18
 Sprint Nextel, 148
 Sprite, 47
 St. John, C. H., 487
 St. Michael, 98
 Stacey, R., 477
 Stalk, G., 480, 481, 482
 Stanford University, 20
 Staples, 90, 189
 Starbucks, 20, 21, 32, 33, 107, 108, 170, 265, 270
 Starlin, R., 482
 Status Eye, 272
 Stavins, J., 484
 Staw, B. M., 478, 490
 Stead, D., 488
 Steensma, H. K., 485
 Stevens, G. A., 482
 Stopford, J., 491
 Stouffer Foods, 460
 Strauss, G., 486
 Street Smart, 22
 Subcontratación, 265, 274. *Consulte también*
 Subcontratación estratégica
 Subsidiarias, 289, 290, 291, 292
 Subsidiarias de propiedad total, 290, 291, 292
 Suerte, 104
 Sultan, Ralph G. M., 483
 Sun, 330
 Sunday Times, 330
 Sunderstrand, 365
 Superposición, 427
 Swaine, M., 483
 Swaminathan, A., 486
 Swartz, Mark, 332, 366
 Swisher, Kara, 494
- ## T
- Tallman, S., 485
 Tang, E. W. K., 486
 Tanzer, A., 484
 Tareas de agrupamiento, funciones y divisiones, 404,
 405
 Target, 59, 167, 170, 188, 207, 471
 Tasas de crecimiento, 374, 375
 Tasas de crecimiento del mercado, 198-199, 200
 Tasas de defección, 147, 148, 326. *Consulte también*
 Tasas de defección de clientes; Seis Sigma
 Tasas de defección de clientes, 119, 120
 Tasas de interés, 67
 Tasas de pérdida de clientes. *Consulte* Tasas
 de defección
 Tashiro, H., 481
 Taubman, Alfred, 371
 Taylor, A., III, 490
 Taylor, P., 494
 TCP/IP, 231, 233
 TD Ameritrade, 149
 Techsonic Industries, 138
 Tecnología
 diferenciación de productos y, 175
 establecida y sucesora, 254
 explicación de, 229
 imitación de recursos intangibles y, 98
 límites naturales para la, 252-253, 254
 Tecnología Betamax, 135, 228, 234, 235, 239
 Tecnología de la información (IT), 414, 415, 453, 454,
 467-469, 470
 Tecnología de producción flexible, 117, 118, 119
 Tecnología desorganizadora, 254, 255
 Tecnología digital, 266
 Tecnología láser, 238, 239
 Tecnología VHS, 234, 235, 239
 Tedlow, R. S., 478
 Teece, D. J., 482, 484, 487, 490
 Telebank, 149
 Telebroker, 22
 Telefunken, 238, 239
 Tellis, G. J., 482
 Templin, Neal, 486
 Tendencia a la acción, 418
 Tendencia de hipótesis anterior, 28
 Tendencias cognitivas, 27, 28
 Tennant, Anthony, 371
 Teoría de juegos, 214, 215
 Teoría de la agencia, 372-376, 377, 379
 Teorías correctas, 391, 394
 Términos de contabilidad, 94
 Tesco, 301
 Texas Air, 180
 Texas Instruments (TI), 102, 122, 280, 290, 345
 Textron, 364, 451
 Thatcher, Margaret, 31
 Theodore, S., 478
 TheStreet.com, 69
 Thomas, H., 485
 Thompson, P., 481
 Thorncroft, T., 494
 Thornton, R. A., 481
 Tichy, N. M., 478
 Tide, 210, 300
 Tiempo de respuesta, 91, 144
 Tienen en mente una matriz, 462
 Time, 17, 260

Time Inc., 16, 17, 18, 19
 Time Warner, 17, 48
Times, 330
 Timex, 165
 Titanium Metals Corporation, 387
 T-Mobile, 148
 Toma de decisiones estratégicas, 27-30
 Torbenson, E., 493
 Toshiba, 228, 229, 293, 295
 Tosi, H. L., 488
 Touchstone, 79
 Toyota
 alianzas de, 297
 amplia diferenciadora, 174
 aprovechamiento por parte de, 270
 barreras para la imitación de, 97
 calidad de productos y, 104
 como organización de aprendizaje, 103, 104
 conjuntos de valores y, 419
 Corolla, 89, 90
 determinación de precios y, 82
 equipo de producción y, 78
 estrategia global y, 462
 frontera de creación de valor, 176, 177
 General Motors (GM) comparada con, 82
 Lexus, 80, 89, 90
 operación de la producción de, 84
 procesos de manufactura flexibles y, 122
 productividad de los empleados y, 104
 secretos para el éxito de, 27
 sistemas de producción rala de, 77, 90, 99
 valoraciones de confiabilidad y, 89
 ventaja competitiva y, 83
 Toys "R" Us, 64, 206, 207
Toy Story, 79
 TQM. *Consulte* Administración de la calidad total
 Traspasos, 405, 423, 427, 446
 360networks, 49
 Treece, James, 486
 Tremblay, C., 478
 Tremblay, V., 478
 3M, 21, 134, 137, 206, 338, 341, 344, 346, 347, 463-464
 Trimble, C., 493
 Trottman, M., 480
 Trout, J., 482
 Troy, M., 490
 Truitt, J. F., 486
 TRW, 296, 432
 Tufts, 311
 Tully, A., 494
 Tully, S., 482
 Tushman, M. L., 479
 Tversky, A., 478
 Twentieth Century Fox Movie Studios, 330
 Tyco International, 16, 331, 332, 343, 346, 355, 361, 366, 375, 451
 Tyson, L. A., 481

U

Ulrich, D. O., 478
 Underwood, 14
 Unidad estratégica de negocios (SBU), 460
 Unidades de existencias (SKU) individuales, 55
 Unilever, 53, 301, 341
 Union Pacific, 408
 United Airlines, 3, 74
 United Auto Workers, 317
 United Health, 379
 United Technologies Corporation (UTC), 360, 364, 365, 395, 451
 Universal Serial Bus (USB), 231
 Universal Studios, 228
 UPS, 53, 178, 215, 216
 U.S. Airways, 3
 Uso de poder, 33
 U.S. Steel, 64
U.S. Weekly, 260
 USX, 64

Utilidades netas, 5, 93
 Utilitarismo, 390, 391
 Utterback, J. M., 483

V

Vaaler, P. M., 479
 Valor moral, 396
 Valor para los accionistas, 4, 5
 Valores
 compañías con desempeño deficiente, 15
 de una compañía, 14, 15
 innovación de productos y, 90. *Consulte también*
 Ética de negocios
 Nucor Steel y, 14, 15
 organizaciones con desempeño alto y, 15
 Valuación de la empresa, conductores de la, 39
 Van de Putte, A., 478
 Van der Heijden, K., 478
 Van Duyn, A., 493
 Vance, S. C., 489
Vanity Fair, 260
 Vara, V., 484
 Varadarajan, P., 487
 Varchaver, N., 488, 494
 Varian, H. R., 478, 479, 483, 484
 Velocci, A. L., 488
 Vendedores, 102
 Venta, 1
 Venta directa, 1-2, 6
 Ventaja competitiva
 bases para, 74, 75
 calidad del producto y, 90
 ciclo de creación de valor y, 92
 competencias distintivas y, 77, 78
 compromisos estratégicos y, 99
 confiabilidad y, 90
 creación de, 109-144, 145
 creación de valor y rentabilidad, 80-82, 83
 Dell Computer y, 3, 57
 diseño organizacional y, 403, 404
 durabilidad de, 97-99, 100
 elementos fundamentales de, 76, 87-91, 151
 estimación en exceso de beneficios económicos y, 356
 explicación de, 5, 6
 fracaso de una compañía y, 100, 101, 102, 103
 fuentes de, 77, 78
 guerras de formatos y, 233
 innovación de procesos y, 122
 innovación y, 91, 134
 medidas del desempeño de, 382, 383
 modelo de cinco fuerzas de Porter y, 161, 162, 163
 modelo de negocios como, 74
 modo de entrada y, 292
 Nucor Steel y, 14
 productividad de empleados y, 88
 raíces de, 110, 111
 rentabilidad superior y, 80, 92
 rentabilidad y análisis, 93-96
 rotación del inventario como, 2
 sistemas de control estratégico y, 410
 sostenida, 6, 77
 Starbucks y, 107, 108
 SWOT y estrategias para, 18
 tiempo de respuesta como, 144
 valor por escasez como, 86
 Ventaja relativa, 198, 199
 Ventajas de costos, 46, 247, 271, 279
 Ventajas de costos absolutas, 48
 Ventas
 cruzadas, 309
 estructura funcional y, 422, 423
 productividad del capital y, 88
 Verbeke, A., 485
 Verizon, 307, 340
 Verizon Wireless, 147, 148
 Vermeulen, F., 488
 VGA/Ventas, 94
 VH1, 262

Viacom, 262
 Viagra, 240
 Videgrabadoras (VCR), 234, 239
 Viguerie, P., 477, 478
 Vijn, A. M., 487, 488
 Vioxx, 74
 Vishny, R. W., 486, 487, 488
 Visibilidad, 199
 Visión, 14, 31, 32
 Visión externa, 31
 Visión orientada hacia el producto, 43
 Volkswagen, 270
 Volvo, 133, 134, 179

W

Wade, James B., 488
 Waggoner, Rich, 475
 Walkman, 134
 Wall, R., 488
Wall Street Journal, 376
 Wal-Mart
 centro de distribución de, 55
 cola de marca privada y, 47
 como innovadora, 64
 competencias distintivas de, 161
 competidores de, 59
 conjuntos de valores y, 419
 crecimiento rentable y, 5
 declaración de misión de, 160
 ESOP y, 369
 estrategia de formación de cadenas de, 189
 estructura de costos bajos y, 121
 estructura geográfica y, 430
 ética de negocios de, 399-400
 frontera de valor y, 170
 industria fragmentada y, 188
 líder visionario y, 32
 marca de cereal y, 51
 meta estratégica de, 92
 modelo de negocios, 157
 poder de compra y, 54
 poder de negociación sobre los proveedores, 55
 Procter & Gamble y, 301
 valores de, 15
 ventas de juguetes y, 207
 ventas globales y, 271
 Walsh, J. P., 488, 489
 Walt Disney Company, 79, 80
 Walton, Sam, 32, 55, 156, 399
 Wang, Charles, 376
 Wang Labs, 102, 252
 Ward, Andrew, 488
 Warner Brothers, 228, 293
 Warner-Lambert, 306, 307
 Warner, M., 481
 Waterman, R. H., 418, 490
 Watson Pharmaceuticals, 58
 Waurzyniak, P., 481
 Wayne, K., 481
 Weinhold, W. A., 491
 Welch, Jack, 32, 128, 343
 Wells, L., 491
 Wernerfelt, B., 480
 Western Electric, 223
 Western Union, 21, 22
 Westinghouse, 223
 Westley, F., 478
 Westrex Corp., 223
 Wheelwright, S. C., 482, 487
 Whirlpool Corporation, 69
 White, Joseph, 486
 White, M. A., 491
 White, R. E., 490
 Wilke, J. R., 489
 Willensky, D. R., 488
 Williams, M. A., 478
 Williams, Serena, 227
 Williamson, Oliver E., 485, 486, 487, 488, 490
 Willig, R. D., 478, 479

- Wilson, Charles, 374
Wilson, Kemmons, 181
Wilson, T. A., 479
Windows, 48, 57, 77, 78, 265
Windows CE, 293
Windows Media Player, 233
Windows Vista, 111, 112, 240, 270
Winter, S., 480
Wipro, 269
Womack, James, 481, 486
Wong, A., 483
Woods, Tiger, 227
Woodward, J., 490
Wookey, John, 302, 303
Woolley, S., 482
WordPerfect, 309
World Wide Web (www)
 Amazon.com, 494
 amd.com, 494
 aol.com, 494
 AOLTimeWarner.com, 494
 bankofamerica.com, 482
 bloomberg.com, 490
 bsa.org, 484
 btechnews.com, 484
 chrysler.com, 494
 clearchannel.com, 494
 cocacola.com, 494
 cypress.com, 495
 dell.com, 489, 494, 495
 dolby.com, 494
 etrade.com, 482
 ford.com, 477, 490
 globalexchange.com, 494
 globalpolicy.org, 484
 gm.com, 490
 hp.com, 494
 ibm.com, 487
 ifpi.org, 484
 intel.com, 494
 kodak.com, 477
 Landsend.com, 494
 lexmark.com, 495
 li&fung.com, 494
 llbean.com, 493
 mattel.com, 483
 mcdonalds.com, 495
 mellon.com, 494
 monsanto.com, 487
 nestle.com, 494
 nike.com, 483
 nokia.com, 490, 494
 nucor.com, 477
 oportunidades en, 17
 oracle.com, 486, 494
 pepsico.com, 494
 ryanair.com, 493
 samsung.com, 483
 sap.com, 486, 495
 savoy.com, 483
 sixcontinentalhotels.com, 493
 southwest.com, 489
 toyota.com, 493
 toysrus.com, 494
 3M.com, 494
 tyco.com, 487
 unilever.com, 489
 unionpacific.com, 495
 utc.com, 489
 viacom.com, 484
 walmart.com, 483, 490
 westrexcorp.com, 494
 yahoo.com, 483, 487
 zara.com, 493
WorldCom, 16, 49, 375
Worthen, B., 491, 494
Wrapp, Edward, 33, 478
Wright Brothers, 253
Wright, P. M., 481
Wrigley, L., 490
Wylie, I., 478
Wysocki, B., 486
- X**
Xbox, 19, 20, 32, 245, 337, 340
Xbox 360, 229, 338
Xerox, 27, 61, 104, 129, 131, 135, 246, 249, 265, 282, 297, 347
- Y**
Yahoo!, 17, 20, 28, 69, 261, 329
Yamaha, 144
Yamaichi Securities, 284
Yeung, B., 485
Yoon, S., 494
- Z**
Zaheer, S., 485
Zara, 86, 87, 171
Zbaracki, M., 478
Zeisel, S., 479
Zeithaml, C. P., 479
Zeng, M., 485
Zenger, T., 486
Zetsche, Dieter, 38
Zingales, L., 488
Zocor, 74
Zysman, J., 481

